

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة  
مخبر التنمية الإدارية للإرتقاء بالمؤسسات الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة  
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير  
من إعداد الطالب: حملة جاسم

تدقيق الموارد البشرية كأداة لتشخيص وتحسين واقع ممارسات إدارة  
الموارد البشرية  
دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار بحاسي مسعود

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: 20 ماي 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة الآتية أسمائهم:

رئيسا	(جامعة غرداية )	أستاذ محاضر "ب"	بوخاري عبد الحميد
مشرفا	(جامعة غرداية )	أستاذ محاضر "ب"	شرقي مهدي
مناقشا	(جامعة غرداية )	أستاذة محاضرة "ب"	أرحاب هلال وسام
مناقشا	(جامعة غرداية )	أستاذ مساعد "ب"	رواني بوحفص

السنة الجامعية: 2016-2017

# دعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا أخفقنا وذكرونا

أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح

اللهم إذا أعطيتنا فلا تأخذ منا تواضعنا وإذا أعطيتنا تواضعنا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا

اللهم انفعني بما علمتني وزدني علما

اللهم إني أسألك علما نافعا ورزقا طيبا وعملا متقنا

اللهم بنورك اهتدينا، وبفضلك استغنينا وفي كنفك أصبحنا وأمسينا، أنت الأول فلا شيء

قبلك وأنت الآخر فلا شيء بعدك، ربي هب لي حكما وألحقني بالصالحين واجعل لي

لسان صدق مع الآخرين

اجعلني من ورثة جنة النعيم

اللهم اجعل أول يومي فلاحا ووسطه صلاح وآخره نجاحا

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

ربي لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى.  
الحمد لله رب العالمين وما توفيقى إلا بالله وبعد:

اهدي حلم الأمس حقيقة اليوم وذكر الغد قبل أي أحد إلى الله الواحد الصمد الذي أمدني بالقوة والصبر والعزيمة  
ووفقني في إتمام هذا العمل

اهدي ثمرة جهدي إلى الشمعة التي تحترق لتغدو فانوسا يضيء لي دربي إلى من اسمهما غالي وشأنها عالي، إلى من كتب  
فيها الشعراء قصائد وزخرفها بنعمة مليئة بالحنان، إلى الوجه الذي تبسم إذا راني من النبع الجميل سقاني ما شئت من  
فيض الحنان، إلى التي مهما وصفتها فلن أصل إلى ما يكن قلبي بجبها أحب مخلوقا على وجه الأرض .  
\*\*\* أمي الغالية حفظها الله وأدام عليها الصحة والعافية \*\*\*

إلى من صارع ويلات الحياة من اجلنا وحرم نفسه ليسعدنا ويرانا في أعلى المراتب، والى من عرفت عنه الصبر والمثابرة،  
والى الذي أثقل كاهلي بأفضاله، والى من هدبني على مكارم الأخلاق وعلمني كيف تسمو الروح لتضفر بخير الدنيا  
والآخرة ، إلى من أفنى حياته من اجل أن يطعم عقلي بالعلم وكل الشكر له لا يفنيه حقه  
\*\*\* الرجل العظيم أبي حفظه الله وأطال الله عمره \*\*\*

إلى من شاركتني محبة الأم وعطف الأب والى اعز أخت وأتمنى لها المزيد من النجاحات

إلى من ساندتني وصبرت معي في انجاز هذه المذكرة الخطيبة الغالية أطال الله في عمرها.

إلى جميع الأهل والأقارب والى رفقاء العمل الذين ألفتهم روحي وسكن إليهم قلبي.

إلى كافة أساتذة وطلبة قسمي علوم التسيير وعلوم المالية والمحاسبة واحص بالذكر طلبة تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

دفعة 2017

جامع

# شكر و عرفان

أسهب بشكري العظيم للخالق الكريم الذي من أهدق علي برحمة واسعة لا تعد ولا تحصى، ونشكر الله تعالى على توفيقه لنا وإلهامنا هبة الصبر و المثابرة وتحمل عناء مشوارنا الدراسي الذي كانت خاتمته هذا العمل المتواضع، أتمنى من الله أن يتقبل هذا الجهد خالصا لوجهه الكريم، كما أحمده حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه.

كما أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور: "شرقي مهدي" لقبوله الإشراف على هذا العمل وسعة صدره والذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وانتقاداته الموضوعية.

كما أتوجه بأسمى عبارات الشكر وخالص الثناء إلى الأستاذة الفاضلة: بوقليمينة عائشة على مساعدتنا في انجاز هذا العمل أدام عليها الله الصحة والعافية وأتمنى لها المزيد من النجاحات والى الأستاذ الفاضل: طالب احمد نور الدين والى كافة أساتذة قسم علوم التسيير .

كما أتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل لمنحهم لنا جزء من وقتهم الثمين وقبولهم مناقشة هذه الرسالة ودورهم في إثراء هذا البحث.

كما لا ننسى موظفي المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود- ورقلة ، على الاستقبال الجيد ورحابة صدرهم ولما قدموه لنا من معلومات قيمة ونبدأها بمدير الموارد البشرية "رياح عمر" و المدقق "عبد السلام قرش" دون أن ننسى عمال المؤسسة جميعا.

وما من سبيل في آخر هذه الكلمة سوى أن أشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في السر والعلن، ولو بكلمة طيبة...

الأخط

## الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تدقيق الموارد البشرية على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وقد تم إجراء دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود ولاية ورقلة ، وذلك بغية تبيان الأثر الذي يلعبه تدقيق إدارة الموارد البشرية على ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبار المؤسسة من المؤسسات التي تهتم بتدقيق إدارة الموارد البشرية ، و تم ذلك بإجراء مقابلة مع مدقق داخلي تابع للمؤسسة محل الدراسة ولتقصي آراء المستجوبين تم إعداد استبيان باللغة العربية وتمت ترجمته إلى اللغة الفرنسية لطبيعة العاملين بالمؤسسة ، ووزع على الموظفين بكل من مديرية الموارد البشرية ومديرية التدقيق بما فيهما مديري الإدارتين بالمؤسسة محل الدراسة ، وقد تم توزيع 60 استبيان واستعيد منه 40 استبيان ، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و معامل الارتباط ، وكذا تم حساب معامل ألفا كرومباخ لمعرفة مدى صدق وثبات الاستبانة بحيث بلغ معامل الاتساق (0.955) .

توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير لتدقيق إدارة الموارد البشرية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

- تم التوصل إلى وجود تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية بهدف التعرف على المشاكل الموجودة في إدارة الموارد البشرية والعمل على حلها، هذا كله بهدف التحسين وضمان السير الحسن للإدارة المعنية؛
- تم التوصل إلى أن هناك ممارسات إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 5% وهذا يدل على أن جميع العمال على إطلاع بالممارسات؛
- تم التوصل إلى أن هناك تأثير معنوي لكل من فعالية تدقيق وظائف الموارد البشرية وتدقيق الالتزام والتوافق الإداري عند مستوى معنوية 5% ؛
- تم التوصل إلى عدم وجود اختلاف في ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب متغيرات الجنس والعمر والخبرة، بينما هناك اختلاف في ممارسات إدارة الموارد البشرية يعزى إلى المستوى الوظيفي والمستوى التعليمي.

**الكلمات المفتاحية:** تدقيق إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية.

## Résumé

Cette étude vise à identifier l'impact de l'audit de gestion des ressources humaines avec des pratiques des ressources humaines, et a mené une étude de cas de l'entreprise nationale des travaux aux puits a hassi massoud wilaya de Ouargla, afin d'illustrer l'impact de l'audit de gestion des ressources humaines vérification des pratiques de gestion des ressources humaines comme la Fondation les entreprise traitant de l'audit de la gestion des ressources humaines, et dans une interview avec l'auditeur interne de l'entreprise concerné et d'explorer les points de vue de la langue arabe répondants le questionnaire a été préparé et traduit en Français nature du personnel et distribué aux employés dans la direction de ressources humaines et de la vérification direction notamment étudiés les ministères gestionnaires d'entreprise, un questionnaire a été distribué 60 et 40 restauré et a adopté un questionnaire d'étude sur le descriptif analytique et méthodes statistiques descriptives de la moyenne arithmétique et écart-type et le coefficient de corrélation, ainsi que le coefficient d'alfakrombakh a été calculé pour voir résolution de sincérité et de cohérence tant coefficient de cohérence (0,955).

Nous avons constaté un effet à l'audit des pratiques de ressources humaines Gestion des ressources humaines dans l'organisation de l'examen.

-Audit d'application atteint ressources humaines management afin d'identifier les problèmes existants dans la gestion des ressources humaines et de travail pour les résoudre, tout cela dans le but d'améliorer et d'assurer la bonne circulation du ministère ;

-Il a été conclu qu'il existe une ressource humaine des pratiques de gestion au niveau abstrait 5 %, ce qui indique que tous les travailleurs soient informés des pratiques ;

-Il a été conclu qu'il y a une influence morale à chaque vérification efficace des fonctions de ressources humaines et engagement de la direction et le consensus contrôle abstrait niveau de 5 % ;

-Aucune différence a été atteint dans les pratiques de gestion des ressources humaines par des variables sexe, âge et expérience, bien qu'il existe des différences dans les pratiques de gestion des ressources humaines en raison de plan de carrière et le niveau d'éducation.

**Mots clés :** audit des ressources humaines, gestion des ressources humaines, pratiques de gestion des ressources humaines.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء.....
IV	شكر وعرفان.....
V	الملخص.....
VIII	قائمة المحتويات.....
XI	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الأشكال البيانية.....
IX	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
2	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية ، تدقيقها والدراسات السابقة.....
37 -3	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتدقيقها.....
44 -37	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
45	الفصل الثاني: دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.....
65-47	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وطرق وأدوات الدراسة.....
88 -66	المبحث الثاني : تحليل واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
92 -90	الخاتمة.....
96-94	المراجع.....
141 -98	الملاحق.....
145-143	الفهرس.....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	مصفوفة المصادر الخارجية وأساليب استقطابها	1-1
55	متغيرات الدراسة	1-2
57	قائمة التنقيط حسب ليكارت الخماسي.	2-2
57	مقياس تحديد الاهمية النسبية للمتوسط الحسابي.	3 -2
58	معامل ثبات الإستبيان.	4 -2
59	معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته	5 -2
60	معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الأول والمعدل الكلي لفقراته	6 -2
60	معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني والمعدل الكلي لفقراته	7 -2
61	معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث والمعدل الكلي لفقراته	8 -2
62	معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الرابع والمعدل الكلي لفقراته	9 -2
62	معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الخامس والمعدل الكلي لفقراته	10 -2
63	معاملات الارتباط بين معدل كل بعد مع المعدل الكلي لجميع فقرات المحور الثاني	11 -2
64	نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات.	12 -2
66	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	13 -2
67	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	14 -2
68	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	15 -2
69	توزيع عينة دراسة حسب المستوى الوظيفي	16 -2
70	توزيع عينة دراسة حسب سنوات الخبرة.	17 -2
71	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول.	18 -2
72	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول	19 -2
73	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني	20 -2
74	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث	21 -2
75	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع	22 -2

76	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخامس	23 -2
80	اختبار T للعينة الواحدة	24 -2
80	اختبار T للعينة الواحدة	25 -2
82	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة لتدقيق إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية	26 -2
85	نتائج اختبار t للعينات المستقلة	27 -2
86	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغيرات العمر، المؤهل، الخبرة، الوظيفة.	28 -2

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	مجالات تدخل تدقيق ادارة الموارد البشرية	1-1
52	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار – ENTP	1-2
53	الهيكل التنظيمي لمديرية التدقيق ومراقبة التسيير	2-2
66	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3-2
67	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	4-2
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5-2
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	6-2
70	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	7-2

## قائمة الملاحق

عنوان الملحق	الرقم
استبيان الدراسة	1
رسالة مهمة المراجعة	2
جدول تحديد المخاطر	3
تعلیمة توجيه مهمة التدقيق	4
برنامج العمل	5
تقرير مراجعة المشاكل	6
تقرير المراجعة الداخلية	7
وثيقة المتابعة	8
مخرجات SPSS	9





المقدمة العامة

تعتبر الموارد البشرية عنصرا أساسيا من عناصر التنمية ، إذ تحتل اليوم موقع الصدارة في الاهتمام العالمي من اجل التطور والنمو لدى مختلف المنظمات، وتولي هذه الأخيرة أهمية كبيرة للموارد البشرية لأنها الطاقة الخلاقة الأولى للقيمة المضافة ومصدر المعلومات والابتكار، وكذا المورد الذي سيعوض النقص الكامن في بعض الموارد الأخرى، ولا يتحقق ذلك إلا بتنمية هذه الموارد وحسن استغلالها من اجل الرفع من مستوى الإنتاجية وتحقيق الجودة وبالتالي كسب ميزة تنافسية، ولعل التنمية التي نتحدث عنها أصبحت اليوم ضرورة من الضروريات القصوى التي يجب الانتباه لها، وذلك لأنها أصبحت تأخذ بعدا هاما في رصد مستقبل المنظمة والتنبؤ بالتحديات التي تواجهها.

في خضم كل تلك التطورات ظهرت الحاجة إلى تدقيق لإدارة الموارد البشرية من أجل تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن خلال عملية التدقيق لإدارة الموارد البشرية التي يقوم بها شخص محترف ومستقل يقوم بالكشف عن مواطن الضعف والتعرف على نقاط القوة، كما أنه يمكننا من اكتشاف الأخطاء والتجاوزات، ويعمل على معرفة الأسباب وتحليلها، ومن ثم الوصول إلى تقرير مفصل عن حالة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة موجه للأطراف ذوي القرار.

قمنا بإجراء دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود ولاية ورقلة، للوقوف على مدى تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية بها، وكذلك من أجل اختبار الفرضيات المقترحة على عينة الدراسة.  
ب. إشكالية الدراسة:

من خلال التمهيد السابق يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

ما مدى تأثير تدقيق إدارة الموارد البشرية في تشخيص وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية؟

من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية نوردتها في ما يلي:

- 1- هل يوجد تطبيق لإجراءات تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟
- 2- هل يوجد ممارسات لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟
- 3- ما هو اثر تدقيق الموارد البشرية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
- 4- هل يختلف مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب توزيع السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة...).



ج. فرضيات الدراسة:

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية يتم بصياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: يوجد تطبيق لإجراءات تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

الفرضية الثانية: يوجد ممارسات لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر لتدقيق الموارد البشرية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرابعة: يختلف مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب توزيع السمات الشخصية والوظيفية

(الجنس، العمر، الخبرة...).

د. مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيارنا للموضوع لم يكن وليد الصدفة وإنما كان نتيجة لعدة اعتبارات منها :

مبررات شخصية :

- ✓ الميل و الاهتمام الشخصي بموضوع الموارد البشرية وبهنة التدقيق بهدف التعمق في هذا الموضوع؛
- ✓ ندرة الدراسات باللغة العربية التي تناولت هذا الموضوع وخاصة تدقيق إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ الدور الفعال والهام الذي تؤديه وظيفة تدقيق إدارة الموارد البشرية في كشف وتحليل الأخطاء التي تقع فيها مديرية الموارد البشرية؛
- ✓ إثراء المكتبة الجامعية والإلكترونية بموضوع البحث.

مبررات موضوعية:

- ✓ الحاجة الملحة إلى اعتماد وظيفة تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بهدف تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- ✓ التطرق والتعرف عن كثب لسير إجراءات عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية.

هـ. أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- إن تدقيق إدارة الموارد البشرية بمثابة أداة تشخيصية وغير إلزامية تساعد في اكتشاف الأخطاء والتجاوزات المرتكبة على مستوى إدارة الموارد البشرية باعتبارها تحتوي على أهم عنصر في المؤسسة وهو العنصر البشري؛
- 2- إن تدقيق إدارة الموارد البشرية يعد بمثابة وسيلة من وسائل الرقابة الفعالة باعتباره عنصرا مهما في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل خاص وعلى المؤسسة ككل؛
- 3- أهمية نتائج الدراسة للمؤسسة التي ستظهر أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يوضح مواطن الضعف التي يجب تصحيحها وكذا نقاط القوة التي يجب زيادة الاهتمام بها.

## مقدمة عامة

و- أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على تطبيق إجراءات تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- 2- التعرف على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة موجودة؛
- 3- توضيح اثر لتدقيق الموارد البشرية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود .

ز- حدود الدراسة: وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- أ. الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار في " دائرة حاسي مسعود بولاية ورقلة" .
- ب. الحدود الزمانية: امتدت فترة الدراسة من 25 افريل إلى 02 ماي 2017 .
- ت. الحدود البشرية: تم توزيع استبيان على عدد من العاملين بمديرية الموارد البشرية ومديرية التدقيق ومجموعة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

ح- منهج الدراسة:

للولصول إلى الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات والتأكد من صحتها، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي .

فالمنهج الوصفي يقوم على تفسير الظواهر من خلال التطرق إلى واقع الظاهرة المدروسة ووصفها وصفا دقيقا يعبر عن الظاهرة من الناحية الكيفية والكمية، حيث يختص التعبير الكيفي بوصف ظاهرة تدقيق إدارة الموارد البشرية و ممارسات ادارة الموارد البشرية وبيان خصائصها في الجانب النظري في حين التعبير الكمي فيعكس الوصف الرقمي لظاهرة تدقيق إدارة الموارد البشرية ويوضح درجة تأثيره في ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وهذا ما يعكسه الجانب النظري.

أما المنهج التحليلي فيستخدم لتحليل ظاهرة الدراسة بالاعتماد على إحصائيات ووجهات نظر مختلفة، للوصول إلى النتائج المرجوة.

ط- أدوات الدراسة ومصادر البيانات:

بغرض إتمام هذه الدراسة تم استخدام عدة مصادر لجمع البيانات لقد تنوعت البيانات والمعلومات التي اعتمدنا عليها في الجزئين النظري والتطبيقي اعتمدنا في انجاز هذا البحث على بعض الأدوات لغرض التوصل إلى أهداف الدراسة واختبار فرضياتها على مايلي:

في الجانب النظري:

✓ الكتب التي صدرت في هذا المجال باللغة العربية واللغة الفرنسية.

✓ المقالات العلمية المتخصصة.



- ✓ المذكرات؛
- ✓ المحاضرات
- ✓ الملتقيات و المداخلات.
- ✓ استخدام شبكة الانترنت.

في حين تم التركيز في الجزء التطبيقي بشكل أساسي على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للتحليل العلمي للموضوع.

وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي **spss** النسخة رقم **19** لتحليل بيانات الدراسة والوصول إلى النتائج، بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

1. الوسط الحسابي: يقيس درجة اتفاق أفراد العينة واستجاباتهم لمحاور الدراسة.
2. الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت البيانات.
3. معامل الاختلاف: لقياس درجة الانسجام في إجابات أفراد العينة.
4. معامل الارتباط: لمعرفة درجة العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة.
5. اختبار كولموغوروف سمرنوف: للتحقق من البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي one sample ،  
. Smirnov test،Kolmogorov
6. تحليل الانحدار الخطي: لاختبار اثر المتغير المستقل ( تدقيق إدارة الموارد البشرية)، والمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية ).
7. اختبار **T-Test** للعينات المستقلة.

#### ي- صعوبات الدراسة.

من خلال دراستنا للموضوع مرت بنا مجموعة من الصعوبات نذكر منها:

- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات نظرا للسرية التي يلتزم بها المدقق في المؤسسة وهذا تماشيا مع وظيفته.
- ✓ قصر فترة الدراسة مقارنة بحجم الموضوع.
- ✓ نقص المراجع العربية التي تناولت تدقيق الموارد البشرية.
- ✓ صعوبة مقابلة المسؤولين بسبب انشغالهم الكثيرة.

#### ك- تقسيمات البحث.

للإجابة عن الإشكالية الرئيسة والأسئلة الفرعية للموضوع ولاختبار صحة الفرضيات المعدة في أقسام الدراسة قسم هذا البحث إلى فصلين:

## مقدمة عامة

الفصل الأول يتعلق بالجانب النظري للموضوع كان تحت عنوان الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتدقيقها والدراسات السابقة حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تمت عنونته مس الجانب النظري والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب كانت معنونة كالتالي (مفاهيم عامة حول تدقيق الموارد البشرية، مفاهيم عامة حول تدقيق إدارة الموارد البشرية والدور التشخيصي والتحسيني لتدقيق الموارد البشرية على ممارسات إدارة الموارد البشرية) تم التطرق ضمنها إلى مجموعة من المفاهيم التي تخص إدارة الموارد البشرية وممارستها وكذا مفاهيم حول تدقيق إدارة الموارد البشرية وتأثير تدقيق إدارة الموارد البشرية في تشخيص وتحسين الممارسات ، أما فيما يخص المبحث الثاني فقد تناول عدد من الدراسات السابقة من بينها دراسات محلية، عربية وأجنبية التي تتعلق بموضوعنا.

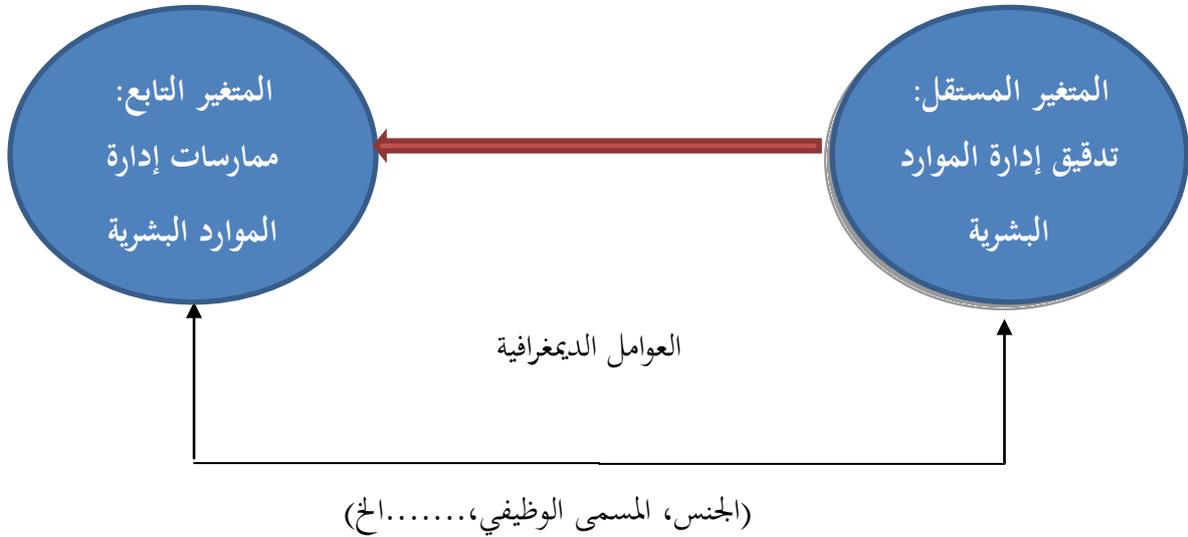
أما الفصل الثاني التطبيقي فقد تطرقنا من خلاله إلى دراسة وتأثير تدقيق إدارة الموارد البشرية في تشخيص وتحسين الممارسات في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا من خلالها تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول سنتطرق الى التعريف بالمؤسسة، طرق وأدوات الدراسة والذي تم تقسيمه الى ثلاث مطالب كانت معنونة كالتالي ( التعريف بالمؤسسة، طرق الدراسة، أدوات الدراسة)، أما المبحث الثاني فسنحاول من خلاله تحليل واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

### ن- متغيرات الدراسة.

تمثل متغيرات الدراسة في متغيرين أساسيين إحداهما مستقل والثاني تابع :

**المتغير المستقل:** يتمثل في تدقيق إدارة الموارد البشرية.

**المتغير التابع:** يتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية.



# الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية،  
تدقيقها والدراسات السابقة

## تمهيد

يعتمد نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية المورد البشري بها، حيث أن هناك شبه اتفاق بين باحثي ومفكري الإدارة والتسيير على أن إدارة الموارد البشرية هي المدخل الأنجع لرفع كفاءة أداء المنظمات بما يحقق الأداء الأفضل والربحية الأعلى وأيضا زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

في السنوات الأخيرة اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة يأتي على رأسها استقطاب الموارد البشرية ، حسن توظيفها وكيفية تحفيزها ، تنميتها وتدريبها .

لقد تطور مفهوم التدقيق عبر الزمن فلم يعد مقتصرًا على الجانب المالي والمحاسبي فقط ، بل توسع ليشمل جميع وظائف وأنشطة المنظمة بما فيها الجانب الاجتماعي الذي يكتسي في الإدارة الحديثة دورا هاما في تحقيق نجاح المنظمات.

نتيجة لتنامي دور وظيفة الموارد البشرية أصبح من الضروري القيام بتدقيق فعال لهذه الوظيفة للتأكد من حسن سيرها، وهذا ما أدى إلى إيجاد نظام خاص بتدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال وضع ميكانيزمات وآليات تضبط هذه الممارسات بغرض تحسين تلك الممارسات.

بمس تدقيق الموارد البشرية كافة وظائف إدارة الموارد البشرية من استقطاب ، اختيار، تعيين، تكوين، إدارة الكفاءات، تحفيز، أجور، تسيير المسار الوظيفي... الخ ، بالإضافة إلى معالجة الاختلالات الاجتماعية مثل : زيادة معدلات الغياب ، دوران العمل وقيامه بتقييم مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية الشاملة .

من خلال هذا الفصل سنقدم إطار نظري لإدارة الموارد البشرية، تدقيقها والدراسات السابقة، وكذا الدور التشخيصي والتحسيني لتدقيق إدارة الموارد البشرية في ممارسات الموارد البشرية، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين تمت عنونتهما كالآتي:

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتدقيقها

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتدقيقها

من أجل مسايرة التغيرات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية، صار لزاما على المؤسسة إتباع منهجية تدقيق شاملة بما فيها مواردها البشرية قصد توضيح المشاكل و تقديم الشروحات الكافية واقتراح الحلول المناسبة.

## المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية:

تعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالموارد البشري في المنظمات وهذا مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة والدور المتوقع منها، فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى إدارة شؤون العاملين ومن ثم إدارة شؤون الموظفين، ويطلق عليها في الوقت الحالي مصطلح إدارة الموارد البشرية وذلك منذ بداية السبعينيات.

## الفرع الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظرا للدور الحيوي الذي يؤديه، ومما لا شك فيه أن محاولة إيجاد تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب، ويرجح ذلك إلى التطور المستمر لهذه الإدارة.

## أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

وفيما يلي سنأخذ بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية:

عرفها معهد إدارة الأفراد في بريطانيا على أنها: " ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقتهم داخل المنظمة ".<sup>1</sup>

وعرفت كذلك بأنها: " تعد نشاط إداري يمثل احد فروع إدارة الأعمال، كما تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل متينة ".<sup>2</sup>

كما عرفت أيضا على أنها : " وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج الخاصة بتحليل وظائف المنظمة، ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال ".<sup>3</sup>

1 محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض، 2008، ص 22.

2 طويل رشيد ، تسيير وتحليل الأموال العمومية دراسة حالة خزينة ولاية تلمسان، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر، 2007، ص 33.

3 محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 23.

كما تم تعريفها على أنها : "وظيفة إدارية تهدف لمساعدة المسيرين على تسيير مرؤوسيههم بكفاءة" <sup>1</sup>.

إضافة تم تعريفها على أنها : "مجموعة الأنشطة المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية" <sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف إدارة الموارد البشرية على أنها :

"عبارة عن مجموعة من الأنشطة والممارسات والمهام الإدارية التي تسعى إلى توفير الموارد البشرية بالمؤهلات والكفاءات المطلوبة وفي الوقت المطلوب، بهدف تحقيق أهداف المنظمة"

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في:

- دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها؛
- وضع إستراتيجية المنظمة؛
- أنها وسيلة لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة عن طريق العمل على تجسيد روح العمل الجماعي؛ <sup>3</sup>
- تعمل على إشراك العاملين في جميع المستويات؛
- تعمل على تنمية ،تشجيع وتحفيز الموارد البشرية؛
- تساهم في تشجيع التغيير من خلال تشجيعها للسلوكيات المبدعة؛ <sup>4</sup>
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة.

الفرع الثاني: أدوار وأهداف إدارة الموارد البشرية:

في ظل المنافسة الشديدة واقتصاد العولمة ينتظر من إدارة الموارد البشرية، اليوم أكثر من أي وقت مضى، المشاركة الفعالة والحيوية في حياة المؤسسة، لتساعدها على رفع التحديات المفروضة عليها. و يمكن أن تحقق ذلك إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة بفضل الأدوار المسؤولة عنها والأهداف التي تؤدي إليها، مع العلم أن كل من هذه الأدوار ليست ثابتة بل هي ذات طبيعة متعددة ومتغيرة ومتطورة عبر الزمن.

1 Gillespie Andrew, traduit et adapté par BEN Salah meriam, Marie- Josèphe Rigobert M, « **Maxi fiches de gestion** », édition dunod , Paris , 2009, P66

2 مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الإتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007 ، ص 62.

3- Stéphane Balland, anne- marie bouvier, **management des entreprises en 24 fichiers**, édition dunod, Paris, P101

4- أحلام خان، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير ،غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2004، ص 06.

## أولاً: أدوار إدارة الموارد البشرية :

يمكن تلخيص أهم الأدوار التي تلعبها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات كما يأتي :

**1- المشاركة في إستراتيجية المؤسسة:**

تقليدياً لم تشارك إدارة الموارد البشرية إلا قليلاً في التسيير الكلي للمنظمة، حيث انحصرت مسؤولياتها في أنشطة محدودة كالتوظيف والاختيار وبرامج التكوين، أو حتى برامج التقييم، أي لم تكن معنية إلا بالتسيير على المدى القصير للموارد البشرية. أما اليوم فالحال يتغير، فقد أظهرت الدراسات الحديثة التأثير القوي لمسيير الموارد البشرية على كل ما يتعلق بصياغة وإعداد الاستراتيجيات التنظيمية.

إدارة الموارد البشرية تشارك وبجوية في تحقيق نجاح المؤسسة، فهي تساهم في تحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة من خلال قيامها بمسؤوليات عديدة. كما أنها لا تسعى فقط إلى تحقيق أهداف قصيرة الأجل مثل ما كان حالها سابقاً، بل أهداف متوسطة وطويلة الأمد. فهي تمارس أنشطتها على ثلاثة مستويات: التسييري، التشغيلي، الاستراتيجي.

والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يفرض عليها القيام بالمسؤوليات الآتية :

- مساعدة المؤسسة على التكيف بل وأكثر من ذلك سبق الحدث بدل من رد الفعل على الظروف الخارجية مثل التطور النوعي والكمي لسوق العمل و تطور وتغير الإطار القانوني والتشريعي للعمل وغيرها من العوامل، وهذا يفسر دورها التحليلي والتنبؤي للمحيط.

- صياغة وإعداد إستراتيجيتها الخاصة، أي أن تكون لإدارة الموارد البشرية رؤية و فلسفة خاصة تحدد فيها كيفية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وعليها أن تقنع بقية المديرين بها وتحقق تفاعلهم معها.

- إدارة الموارد البشرية مدعوة إلى تطوير برامج لتسيير الموارد البشرية مدعمة لإستراتيجية تسيير المؤسسة.

- على إدارة الموارد البشرية المساهمة في تصور ثقافة تنظيمية تشجع على العمل وتضمن الولاء للمؤسسة وتحقق أهداف كل من المؤسسة والعامل على حد سواء.

- ممارسة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يتطلب تصرف إدارة الموارد البشرية باعتبارها وكيل التغيير سواء أمام الإطارات أم العاملين. وفي هذه الحالة ينظر لمسؤولي الموارد البشرية كفاعلين مؤثرين من قبل مختلف أعضاء منظماتهم.<sup>1</sup>

1 Foucher R , les directions de ressources humaine : Dans un ouvrage collectif « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines »,Edition Gaetan Morin, Canada ,1993, P47.

بفضل المسؤوليات المخولة لها والآليات التي تربطها بالإدارة العليا ومصداقيتها الوظيفية تستطيع إدارة الموارد البشرية التأثير استراتيجيا على مسار وحياة المؤسسة ككل .

## 2- المشاركة في إعداد و صياغة السياسات :

تشارك إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة سياسات المؤسسة من خلال تزويد الإدارة العليا وبقية الإدارات بمعلومات وبيانات ومعطيات تتناول الموارد البشرية والمشاكل التي تواجهها المؤسسة في هذا المجال مثل معدل الغياب ودوران العمل، أو أثر المحيط الخارجي على المؤسسة أو تحتوي مجرد اقتراحات يمكن أن تزيد من تنافسية المؤسسة.

يرى بعض الباحثين أن مستقبل هذا الدور، أي مشاركة إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة السياسات سيتطور أكثر حينما يتولى مسؤولو هذه الإدارة مهمة تنمية وتطوير وتنفيذ البرامج والسياسات بالاتفاق مع بقية رؤساء التنظيم في مجالات أكثر تنوعا مثل: ساعات عمل مرنة، مخططات الحياة الوظيفية . حيث يهدف هؤلاء المسؤولون إلى تحقيق فعالية أكثر من قبل مجموع العاملين من خلال وضعهم لمثل هذه السياسات القائمة على منطق إدماجي أكثر للموارد البشرية.<sup>1</sup>

## 3- دور الاستشارة:

من بين الأدوار، التي يقوم بها مسؤولي إدارة الموارد البشرية، أي تقديم النصح والمساعدة للمديرين التنفيذيين. فقد يواجه هؤلاء بعض المشاكل أثناء قيامهم بتسيير مرؤوسيتهم أو الإشراف عليهم، الأمر الذي يحتاج إلى استشارة المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

وتتخذ هذه الاستشارة عدة صور، كأن توفر إدارة الموارد البشرية المعلومات والبيانات والإحصاءات لمديري الإدارة التنفيذية والتي على ضوءها يستطيع هؤلاء اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية المتاحة لدى كل منهم.

أو تقدم لهم الخدمة من خلال جمع وتفسير مختلف القوانين والتشريعات المتعلقة بالعمل والعمالة والتي تتميز بالتعقيد والتعدد أكثر فأكثر. أو تقديم المساعدة التقنية والإدارية والتي تمتد إلى عدة نشاطات كتطبيق برامج التكوين أو برامج الوقاية الصحية و لأمن الصناعي، وتوفر لهم مرشحين مؤهلين يمكن الرجوع إليهم لتغطية الاحتياجات من اليد العاملة وغيرها.<sup>2</sup>

يرى بعض الباحثين أن الدور الاستشاري لإدارة الموارد البشرية في تزايد، بسبب تعاضم مساهماتها في إستراتيجية المؤسسة. فزيادة الضغوطات على وظيفة الموارد البشرية ساهمت في منحها بعدا جديدا موجهها، أكثر

1 -SEKIOUL biondin et autres ,**Gestion des ressources humaines**, édition de boeck universite, Bruxelles, 1993,p17

2- GOSSELIN Louis , **la fonction RH en contexte québécois, perception et évolution , dans revue relations industrielles** , vol 5 N°1, 1995, P186.

فأكثر، نحو منطق المستشار الداخلي والخارجي للمؤسسة مما مكنها من المشاركة في تحديد الاتجاهات الكبرى لتطور المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 4- دور المسير للتغيير :

تحتاج المؤسسات إلى التكيف الدائم والمستمر مع التطورات التنظيمية والتكنولوجية والثقافية والاقتصادية. وبفضل قدرة التكيف والمرونة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية نجد أن أغلبية هذه المؤسسات تؤكد على أهمية هذه الإدارة في تسيير التغيير. فقد أصبحت هذه الإدارة تقوم بدور وكيل التغيير Agent de changement والذي يتطلب منها الوعي واليقظة المستمرة حتى تستطيع فهم معنى هذه التطورات التي من الممكن أن تؤثر على سير التنظيم. كما تقع على عاتقها مسؤولية توفير الكفاءات الضرورية والحصول عليها لتسهيل تنفيذ التغييرات اللازمة في المؤسسة.

إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات يتعرضون لنفس الضغوطات التي يتعرض لها التنظيم ككل. لذلك فهم مطالبون بالتسيير العقلاني لمهامها وتحكمها وإعلامها بكل ما يجري، سواء في المحيط الداخلي أم الخارجي للمؤسسة، وضرورة الربط بين مختلف المعطيات والمعلومات التي تتوفر لها لبناء رؤية متكاملة تساعد على إحداث التغيير المطلوب وبنجاح.

الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية والمتمثل في وكيل التغيير يفرض عليها التحكم في المحيط الداخلي للمؤسسة من حيث الصعوبات التي تواجهها المكاتب وظروف العمل ومشاكل العاملين. عليها أن تتعلم الاستماع إلى مختلف الفاعلين وتلاحظ بجدية المحيط وتتابع تغيراته مما يمكنها من توقع التطورات واصطياد الفرص الإيجابية لمصلحتها.<sup>2</sup>

#### ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويرا يلي رغبتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية.

#### 1- الأهداف على مستوى المجتمع :

و تتمثل في:<sup>3</sup>

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص؛

1- LACONO Geneviève, **Gestion des ressources humaines : Défi. de temps , défi du territoire , Défi de la responsabilité**, édition Gualino, paris, 2002 , P36.

2 - Lacono Geneviève, ibid, P43.

3 محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل؛
- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الإستثمار.
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام؛
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن الأفراد من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

## 2- الأهداف على مستوى المنظمة :

- يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق الأهداف التالية أيضا بشأن مواردها البشرية وهي:
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف؛
  - الاستفادة القصوى من جهود العاملين؛
  - المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة.

## 3- الأهداف على مستوى العاملين :

وتتمثل في:<sup>1</sup>

- الحصول على أفضل فرص ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقية؛
- وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم، وبالتالي من مكاسبهم المادية؛
- وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري؛
- العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم؛
- وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة.

## الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

وتقسم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى وظائف رئيسية ووظائف مساعدة.

### أولا : الوظائف الرئيسية

نذكر أبرز الوظائف الرئيسية فيمايلي:

1 محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 25.

**1- تحليل وتوصيف الوظائف analyse et description de l'emploi**

تعتبر وظيفة التحليل والتوصيف الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك نشاط تقريبا من أنشطة إدارة الموارد البشرية إلا وكانت هذه الوظيفة فيها، فيتم اختيار الأفراد المناسبين للوظائف ومواصفاتها، وعند تدريب الأفراد فإنه يتم تدريبهم على هذه الوظائف ومتطلباتها.

**1-1 / تعريف تحليل وتوصيف الوظائف:**

تعرف عملية تحليل الوظائف بأنها: "جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتطلبات إنجاز الوظائف في منظمة معينة".<sup>1</sup>

**1-2 / أهداف تحليل وتوصيف الوظائف:**

و تتمثل هذه الأهداف في:<sup>2</sup>

- التوصيف متطلب أساسي للقيام بوظيفة تقييم الوظائف ووضع سلم عادل للأجور؛
- استخدام التوصيف كمعيار لقياس أداء الموظفين؛
- التوصيف متطلب أساسي للاختيار والتعيين على أسس عملية سليمة؛
- يساعد في وضع واختيار البرامج التدريبية والتطويرية المناسبة؛
- يساهم في وضع أسس سليمة للترقية؛
- يساعد التوصيف في التنسيق بين مختلف الوحدات لتحقيق الهدف المشترك؛
- يعمل على تحسين ظروف العمل في ظل متطلبات أداء الوظيفة.

**1-3 / طرق جمع المعلومات لوضع الوصف الوظيفي :**

تستخدم عادة لوضع الوصف الوظيفي الأساليب الأساسية التالية :

**● الملاحظة :**

تعد طريقة الملاحظة من أبسط طرق جمع المعلومات، إذ أنها تعتمد في جمع المعلومات على ملاحظة الموظفين أثناء تأديتهم للمهام أو الواجبات التي يكفلون بها، أي ملاحظة سلوك الموظف والأفعال التي يقوم بها عند تأديته لوظيفته أثناء مدة معينة وتسجيل تلك المشاهدات أو الملاحظة، وتكرار المشاهدات لعدة مرات بحسب حاجة التحليل، تتجمع المعلومات المطلوبة.

1 نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 25.

2 محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2004، ص 42.

إن هذه الطريقة وعلى الرغم من سهولتها وبساطتها، فإنها تواجه الكثير من الانتقادات، حيث لا تصلح لجميع الوظائف والأعمال، فهناك واجبات أو مهام لا يمكن ملاحظة سلوك المكلف بها أثناء أدائها بوضوح، ومثال ذلك الوظائف القيادية.<sup>1</sup>

### ● المقابلة الشخصية:

أي مقابلة شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر، وقد يتطلب الأمر مقابلة الأشخاص الذين يؤثرون ويتأثرون بالوظيفة، للتعرف على الوظيفة التي يقوم بها الموظف والظروف التي تحيط بها، وما يجب ذكره هنا أن المحلل لا يحتاج إلى إجراء مقابلات مع جميع الذين يشغلون منصبا معيناً بل يكفي بعينة ممثلة منهم، بحيث تضم هذه العينة أكثر الموظفين خبرة وأقلهم خبرة كذلك. وعادة ما يقوم المقابل بإثارة عدد من الأسئلة مع شاغل الوظيفة، تتعلق بحجم الواجبات الوظيفية والأجزاء التي تتكون منها، والإشراف الذي تمارسه الوظيفة أو الذي يقع عليها.<sup>2</sup>

### ● الاستبيان:

تعتمد هذه الطريقة في جمع البيانات والمعلومات على صياغة مجموعة من الأسئلة ووضعها في قائمة تسمى قائمة الاستبيان، ثم توزيعها على الموظفين التي يتم اختيارهم من بين شاغلي الوظائف المراد تحليلها، ويطلب منهم الإجابة عنها بموضوعية، أي ملاً قائمة الاستبيان، ثم تجمع بعد ذلك وتفرغ محتوياتها من البيانات والمعلومات تمهيدا لاستخدامها في عملية تحليل الوظائف بعد عرضها على الرئيس المباشر والرئيس الأعلى للتأكد من دقتها و صحتها. وأهم ما يميز هذه الطريقة، أنها أكثر كفاءة وأسرع وقتاً في الحصول على البيانات والمعلومات مقارنة بالطرق الأخرى خصوصاً عندما يكون عدد العاملين في المنظمة كبيراً، كما أنها لا تقتضي صرف مبالغ كبيرة كطريقة المقابلة.<sup>3</sup>

### ● طريقة تحليل المحتوى :

يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات عن الوظيفة مما يتوفر من الكتب والمراجع لكن البيانات المجموعة تظل في حاجة إلى التعديل بما يتناسب وظروف الوظيفة موضع الدراسة.<sup>4</sup>

## 2- تقييم الوظائف : évaluation de l'emploi

عملية تقييم الوظائف هي السبيل إلى تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف في المنظمة، أي تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الوظائف، والهدف المباشر لتقييم الوظائف هو تحقيق نوع من التناسق الداخلي والخارجي في الرواتب.

1 نجم عبد الله العزاوي ، مرجع سبق ذكره، ص 31.

2 نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 76.

3 نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

4 محمد فالصالح، مرجع سبق ذكره، ص 43.

## 1-2/ تعريف تقييم الوظائف :

"عملية نظامية نصممها وتنفذها إدارة الموارد البشرية بهدف تحديد الأهمية النسبية لجميع وظائف المؤسسة وأعمالها باستخدام الطرق و الإجراءات الرسمية " .<sup>1</sup>

## 2-2/ أهمية تقييم الوظائف :

يمكن القول بأن تقييم الوظائف يمكننا من الحصول على الفوائد التالية:

- المساعدة في وضع هيكل عادل للرواتب وأجور جميع الوظائف داخل المؤسسة؛
- المساعدة في حسم الخلافات المتعلقة بالأجور والرواتب على أساس أن كل فرد يتقاضى راتبه أو أجره في ظل أهمية وصعوبة عمله؛
- المساعدة في تنميط الوظائف وطريقة تقييمها وهذا يمكننا من تقدير قيم الوظائف التي تنشأ مستقبلا على هذا الأساس.

## 2-3/ طرق تقييم الوظائف:

وتوجد عدة طرق لتقييم الوظائف، وتهدف هذه الطرق إلى ترتيب الوظائف بحسب قيمتها النسبية، واختيار الطريقة المناسبة يتوقف على ظروف وإمكانيات ونوع الوظائف المطلوب تقييمها، وتمثل فيما يلي:

### ● طريقة الترتيب البسيط:

تتضمن هذه الطريقة ترتيب جميع الوظائف الموجودة بالمنظمة من أعلاها إلى أدناها دون النظر إلى من يشغل تلك الوظائف حاليا أو إلى الرواتب التي تدفع لهم فعلا، ولا يتم الترتيب على أساس مقارنة عوامل أو فراغ صفات محددة، بل يتم على أساس العمل كوحدة.

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والسرعة وانخفاض التكاليف، كما أنه يمكن استخدامها في تقييم وترتيب الوظائف الإشرافية.<sup>2</sup>

### ● طريقة العوامل المقارنة :

و هي تتضمن النقاط التالية:<sup>3</sup>

- تحديد عوامل المقارنة المشتركة بين الوظائف مثل: الخبرة، المسؤولية، المجهود الفكري والجسماني المطلوب وظروف العمل.... الخ.

- إختيار مجموعة من الوظائف الرئيسية التي تمثل جميع وظائف المؤسسة؛

1 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2005، ص 209.

2 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة، 2008، ص ص 174-175.

3 محمد فالخ صالح، مرجع سبق ذكره، ص 57.

- تحديد وزن لكل عامل من العوامل المقارنة ثم تحديد الأجر المعطى عن هذه العوامل، وبذلك يتم تحديد أجر الوظيفة؛
- القيام بترتيب الوظائف وفق عوامل التقييم (المقارنة)؛
- مقارنة الوظائف المراد تقييمها بالوظائف الرئيسية التي تم تقييمها، ثم يتم احتساب القيم النقدية الخاصة بكل عامل من عوامل المقارنة المرتبطة بكل وظيفة؛
- القيام بجمع القيم النقدية لعوامل المقارنة لكل وظيفة للحصول على الحد الأدنى لأجر الوظيفة.

### \* طريقة الدرجات :

يعاب على طريقة الترتيب عدم وجود معايير ثابتة ومحددة تقاس على أساسها الوظائف المختلفة كما أوضحنا، وتهدف طريقة الدرجات إلى تلاقي هذا القصور عن طريق إنشاء عدد من الدرجات ووصفها وصفا دقيقا ثم توزيع الوظائف المختلفة عليها وفقا للوصف الموضوع لكل وظيفة. فمثلا قد يتقرر استخدام اثني عشرة درجة، وبالتالي يتم إعداد اثني عشر وصفا لتلك الدرجات، ويشترط أن تكون شاملة حتى تستوعب جميع الوظائف المحتملة في المنظمة.<sup>1</sup>

### 3- تخطيط الموارد البشرية: Planification des ressources humaines

#### 1-3/ تعريف تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية هو عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد احتياجات المؤسسة للقوى العاملة الفعالة بالعدد المناسب وفي الأجل المحدد.

#### 2-3/ أهداف تخطيط الموارد البشرية:

و تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- تحقيق الترابط والتناغم بين فعاليات إدارة الموارد البشرية وبين استراتيجيات وخطط المنظمة من خلال تقدير هيكل الموارد البشرية الأمثل؛
- تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد المواصفات الدقيقة اللازم توافرها فيهم بما يناسب وطبيعة أنشطتها وعملياتها المختلفة حاليا وفي المستقبل المنظور بحسب خطط النشاط المعتمدة؛
- ضمان توفر الموارد البشرية اللازمة في التوقيت الصحيح وبالأعداد والنوعيات ومستويات المهارة المطلوبة، وبالكلفة المحسوبة لتعظيم العائد على الاستثمار في بناء هيكل الموارد البشرية؛
- توفير المتطلبات الإدارية والتنظيمية والإنسانية اللازمة لهيئة ظروف العمل بما يحقق التوظيف الإيجابي لقوة العمل والحصول على أعلى إنتاجية وكفاءة في الأداء.

1 علي السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 175-176.

2 علي السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص 119.

## 4- إستقطاب الموارد البشرية: Polarisation des ressources humaines

## 4-1/ تعريف إستقطاب الموارد البشرية.

هو النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لاكتشاف الأفراد وجذب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، وهو يمثل حلقة الوصل بين عملية تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار والتعيين، و تتم عملية الاستقطاب بين طرفين هما المؤسسة كعارض للوظيفة والفرد كطالب لها، ففي الوقت الذي تبحث فيه المؤسسة عن مرشحين، فإن الفرد يبحث عن المؤسسة التي تشغله.<sup>1</sup>

## 4-2/ مصادر استقطاب الموارد البشرية

تلجأ إدارة الموارد البشرية في عملياتها الإستقطابية إلى نوعين من المصادر: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

## ● المصادر الداخلية:

من الطبيعي جدا أن تستعين المؤسسة أولا بمواردها البشرية الذاتية في شغل الوظائف الشاغرة على اعتبار لأن مواردها البشرية على دراية ومعرفة معمقة بالمؤسسة ومكوناتها و اتجاهاتها، ويتم استقطابها من عدة مصادر أبرزها: الترقية، التحويل، الإعلان الداخلي ...

## ● المصادر الخارجية

تشكل المصادر الخارجية سوق العمل لكافة المؤسسات وقد ينحصر هذا السوق محليا لبعضها، وقد يمتد إلى أسواق ما وراء الحدود بحثا عن المواهب من الموارد البشرية للبعض الأخر، وتتمثل أهم المصادر الخارجية المستخدمة في استقطاب الموارد البشرية في: الجامعات والكليات ومراكز التدريب، مكاتب التوظيف.<sup>2</sup>

تلجأ المنظمات الكبيرة وخاصة التي لها فروعاً في مناطق جغرافية متعددة وتحتاج إلى موارد بشرية كثيرة ومتنوعة باستمرار لتغطية نشاطاتها الواسعة، إلى استخدام مصفوفة كأداة مساعدة للقيام بالنشاط الإستقطابي، من أجل اختيار المصدر والأسلوب المناسب لاستقطاب حاجتها من الموارد البشرية وذلك وفق الجدول التالي:

1 محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره ، ص 55.

2 عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 291.

جدول رقم 1-1 : مصفوفة المصادر الخارجية وأساليب استقطابها

أساليب الاستقطاب						مصادر الموارد البشرية
الإعلان بالتلفزيون	الإعلان بالراديو	الزيارات الميدانية والمقابلات	الإعلان بالإنترنت	الإعلان في المجلات العلمية	الاتصال الشخصي	
X		X	X			الجامعات
X				X		المعاهد المتوسطة
	X		X	X		المدارس المهنية
		X			X	أسواق العمل الخارجية
	X			X		الباحثون عن فرص العمل
X			X			الاستقطاب التعاريفي

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الوائل، عمان، 2005، ص 299.

هذه الموصوفة عبارة عن جدول يوضح مصادر الموارد البشرية المحتملة وأساليب الاستقطاب التي يمكن الاعتماد عليها في عملية الاستقطاب، حيث يكون بإمكان المنظمة تحديد و اختيار المصدر المناسب ووسيلة الاستقطاب الملائمة له.

### 5- تدريب و تنمية الموارد البشرية: Formation et développement des ressources humaines

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى و متميز لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها. وتتكون هذه الوظيفة من الأنشطة التالية:

#### 1-5 / التعلم و التدريب: Apprentissage et formation

يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها، ويعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

## 2-5 / التنمية: développement

يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المنظمة.<sup>1</sup>

## 6- La planification de carrier: التخطيط المسار الوظيفي:

### 1-6 / تعريف تخطيط المسار الوظيفي

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة التنظيم حتى قمته، وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي.<sup>2</sup>

### 2-6 / فوائد تخطيط المسار الوظيفي:

و تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- تحقيق الفرص الملائمة للعمل؛
- توفير فرص الترقية ؛
- منح آفاق وظيفية (رأسية أو أفقية) يتحرك فيها الأفراد؛
- إشباع الحاجات - النفسية والعقلية والاجتماعية - لدى العاملين؛
- تقليل معدلات دوران العمل والغياب والتأخير؛
- تحريك دوافع الأفراد نحو التقدم والتطور والنمو؛
- تعميق خبرات الأفراد وتنويع مهاراتهم ومعلوماتهم؛
- توسيع إمكانية الاستفادة المنظمة من العاملين.

## 7- تقييم الأداء : évaluation de la performance

### 1-7 /- تعريف تقييم الأداء:

هو عبارة عن مراقبة مستمرة لإنجازات الأفراد في المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم

1 عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

2 فائزة بوارس، تخطيط المسار الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 58

3 فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2011، ص 18.

نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقة.<sup>1</sup>

## 7-2/ آلية تقييم الأداء:

عملية تقييم تقوم على آلية محكمة تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام تقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العملية و الإجراءات التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب إلزامية.
- شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة، ليدرك الجميع أهدافه و إبعاده، و في مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له، و بدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام الأداء بشكل صحيح والمطلوب، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.
- يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة مع معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب بحيث تتوضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه.
- يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تدعى بالتغذية العكسية، و يرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى أدائه ليطلع عليه ويعرف حقيقة هذا الأداء.
- يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أداءهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، وموضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم، ويتفق الطرفان على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه.

## 7-3/ أسس تقييم الأداء :

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:<sup>3</sup>

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛
- التعريف الواضح والدقيق لوجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه؛
- يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم؛

1 خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، إستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار البازوري، الأردن، 2007، ص 383.

2 فرطاس زوليخة، عثمان أمين، المداخلة حول فعالية تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، 10-11 نوفمبر 2009، الجزائر، ص 10.

3 عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد اختيارات التدريب، دراسة حلة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005-2006، ص 11.

- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وان يتم كل تقييم بشكل مستقل.

### ثانيا : الوظائف المساعدة

#### 1- الصحة والسلامة المهنية: Santé et sécurité au travail

تم تعريفها من قبل المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية على أنها: "بمجال يهدف إلى حماية العاملين من مختلف المخاطر المرتبطة بالعمل أو شروطه من خلال معالجة العوامل التقنية أو الشخصية المؤدية إلى هذه المخاطر وتحسين بيئة العمل وشروطه، بشكل يوفر تمتع العمال الدائم بصحة بدنية وعقلية واجتماعية مناسبة".<sup>1</sup>

#### 2 - العلاقات مع النقابات : Relations avec les syndicats

وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوى، والنزاعات العمالية، والتأديب، والفصل من الخدمة.

#### 3- ساعات و جداول العمل : Heures et horaires de travail

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإنجازات، وفقا لنظام يناسب طبيعة الشركة، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول تدقيق الموارد البشرية :

إن التطور الحاصل في إدارة الموارد البشرية أدى إلى تطوير الوسائل المعتمدة في تشخيصها والتي من بينها تدقيق إدارة الموارد البشرية ، والذي يعتبر أداة لكشف الانحرافات والاختلالات ومعالجتها .

#### الفرع الأول : مفهوم و أهداف تدقيق الموارد البشرية :

يعد تدقيق إدارة الموارد البشرية ذلك الفرع من التدقيق الذي يهتم بالجانب الإنساني من التسيير ، و لذا وجب العمل على تطويره و توسيع استعماله و نشر ثقافته كونه أصبح هناك إقرار واضح بفاعليتها في تأكيد الدور الوظيفي الذي يلعبه رأس المال البشري في تحسين أداء المنظمات .

#### أولا : مفهوم تدقيق الموارد البشرية :

هناك العديد من التعريفات لتدقيق الموارد البشرية نذكر منها:

1 بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2009، ص 133.

2 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 36.

- "مراجعة منظمة من قبل الإدارة العليا لجميع الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية و تحليلها بهدف معرفة الانحرافات إن وجدت و اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها"<sup>1</sup>
  - "هو فحص مهني يعتمد على مرجعيات ملائمة تسمح بإبداء رأي حول مختلف جوانب مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة ، و تقديم التوصيات اللازمة لتحسين جودة تسيير الموارد البشرية"<sup>2</sup>
  - "هو عملية رقابية و مراجعة و تقييم للمؤسسة من طرف الإدارة العليا بواسطة خلية التدقيق لجميع الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية من إجراءات و وظائف و نظم و ممارسات و استراتيجيات و وثائق"<sup>3</sup>
  - " تلك السياسات و التطبيقات في المجال المتعلق بإدارة الموارد البشرية لمؤسسة ما لتحديد الإسناد الجيد لهذه السياسات ، مع تحليلها رفقة التطبيقات و البرامج المختلفة للمنظمة"<sup>4</sup>
- كما تم تعريفه على انه: "فحص مهني استنادا غالى معايير ذات صلة من اجل رأي على الجوانب المختلفة لمساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة و تقديم توصيات لتحسين نوعية الإدارة ، كما يساعد على تنسيق عمليات التدقيق من قبل مديري الموارد البشرية في كل خدماتها مثل التوظيف، التدريب..... الخ من اجل ضمان أكبر قدر من الاتساق في الإجراءات العلاجية المقترحة لتحسين الأداء العام".<sup>5</sup>

من خلال التعريف السابقة، يمكن استخلاص النقاط التالية :

- تدقيق الموارد البشرية يطبق على كافة أنشطة و وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- يهدف لتقديم التوصيات لتحسين جودة التسيير؛
- يعتمد على معايير و مرجعيات محددة ؛
- يمكن من اكتشاف الانحرافات و معالجتها قبل تفاقمها.

و بصفة عامة، يمكن تعريف تدقيق الموارد البشرية على انه : التحقق المنهجي لمختلف ممارسات الموارد البشرية من تحليل الوظائف، التوظيف، التوجيه، التدريب و التطوير ، تقييم الأداء ، الرواتب و الأجور ، الرعاية و الضمان الاجتماعي، السلامة و الصحة المهنية ، العلاقات الصناعية و النقابية و حلها و تقديم التوصيات للمسؤولين على إدارة الموارد البشرية.

1 عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره ، ص283.

<sup>2</sup> Jean- marie PERETTI, op.cit, p83 .

<sup>3</sup> محمد سمير الصبان، "نظرية المراجعة و آليات التطبيق، الدار الجامعية ، مصر ، 2003، ص436.

<sup>4</sup> Alain MEIGNANT, op.cit, p16

<sup>5</sup> Bouchra BAKADIR, **Audit des ressources humaines et performance dans les entreprises maghrébines- essai d'analyse**, maroc, 2009,p15.

## ثانيا : أهداف تدقيق الموارد البشرية :

- يهدف تدقيق الموارد البشرية إلى تحقيق فاعلية في تسيير إدارة الموارد البشرية و من بين أهداف تدقيق الموارد البشرية ما يلي :
- مد المسيرين أثناء التنفيذ الفعال لمهامهم بالمعلومات الخاصة بتحليل ،تقييم والتوصيات المتعلقة بنشاطات تسيير الموارد البشرية ؛
  - رفع فعالية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية للمؤسسة بهدف تحديد العقبات والعراقيل والانحرافات وتقديم الاقتراحات للقضاء على الاختلالات والانحرافات ؛
  - تحديد الفجوة بين أهداف المنظمة ونتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية؛
  - التأكد من مطابقة إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة؛
  - تطوير مقاييس لرأس المال البشري ومصنوفة موارد بشرية تسمح للمنظمة بقياس القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية ؛
  - تصحيح الممارسات الخاطئة وتعظيم الاستفادة من الممارسات الصحيحة لمقابلة التحديات التي تواجه المنظمة والموارد البشرية ، والتأكد من أن السياسات والإجراءات والقوانين يتم تطبيقها. وتقييم مدى فاعليتها ومعرفة المشاكل التي تواجه تطبيقها؛
  - تقييم جودة أنشطة وسياسات ونتائج الموارد البشرية؛
  - كشف مدى قدرة إدارة المنظمة في إدارة مواردها البشرية من أجل تحقيق أهدافها بواسطتها.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني : الأدوات و الوثائق المعتمدة في تدقيق الموارد البشرية

إن تعدد الأدوات و الوثائق التي يعتمد عليها المدقق أثناء قيامه بمهمة التدقيق تعطي مصداقية أكثر في النتائج المتوصل إليها، حيث يستعمل المدقق الوسائل التي يستعملها المدققين بصفة عامة لكن تخصصه الخاص بإدارة الموارد البشرية يقوده إلى أن يتحكم في وسائلها الخاصة.

## أولا: الأدوات المعتمدة في تدقيق الموارد البشرية:

يعتمد تدقيق الموارد البشرية على مجموعة من الأدوات من اجل تقييمه نذكر منها:

## 1- استبيان الاطلاع

يستخدم في مرحلة جمع المعلومات وهي مرحلة جد مهمة في التدقيق، وهذا ما يسمح بالحصول على نظرة عامة حول نظام الرقابة الداخلية وتحديد المشكلات الرئيسية.  
و يهدف الاستبيان للحصول على معلومات حول:<sup>2</sup>

1 عمر محمد ادم، الطاهر احمد محمد علي، نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية، مقال بمجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان، المجلد 14 (1)، 2013، ص 115.

<sup>2</sup> Jacques iglens , Jean- marie peretti, op.cit, pp 53-54.

- ✓ التنظيم الداخلي للجهة الخاضعة للتدقيق؛
  - ✓ الهيكل التنظيمي و العلاقات التنظيمية ؛
  - ✓ العمليات و الإجراءات؛
  - ✓ نظام المعلومات : الاتصالات الداخلية و الخارجية؛
  - ✓ المشاكل السابقة و الحالية.
- 2- استبيان الرقابة الداخلية :

يهدف استبيان الرقابة الداخلية إلى توجيه العمليات المدققة نحو أهداف المهمة ، و يمكن المدقق من معرفة مدى فعالية وسلامة نظام الرقابة الداخلية و قدرته على التحكم في المخاطر الكامنة ، و يستخدم المدقق في هذا الاستبيان الأسئلة المغلقة و التي تكون الإجابة عليها بنعم أو لا، حيث أن الإجابات بنعم تعبر على نقاط القوة ، و الإجابات بلا تعبر على نقاط الضعف.

### 3- الملاحظة :

يستخدم المدقق الملاحظة المادية بهدف التحقق من وجود ظاهرة ما أو لتقييم أنشطة معينة، و هذا ما يمكنه من اكتشاف المشاكل و الاختلالات التي لا يمكن التوصل إليها من خلال تحليل المعلومات المكتوبة، و تعتبر الملاحظة مصدرا هاما بالنسبة للمدقق للحصول على أمثلة لتدعيم النتائج المتوصل إليه<sup>1</sup>

### 4- المقابلة :

تختلف المقابلة في إطار تدقيق إدارة الموارد البشرية باختلاف مراحل و أهداف التدقيق، و يمكن التمييز بين نوعين من المقابلات (مقابلات فردية، مقابلات جماعية)، و تستخدم المقابلة لغرض الحصول على معلومات محددة حول العمليات و طرق العمل .

تساعد المقابلات الجماعية المدقق على توفير الجهد و الوقت، خصوصا في حالة التعامل مع فرق أو مجموعات عمل حيث تكون إجاباتهم مكتملة لبعضها البعض.

يعتبر اختيار المكان و الزمان و المصطلحات المستخدمة عند إجراء المقابلة أمرا هاما للحصول على معلومات من الطرف من محل التدقيق<sup>2</sup>

### 5- خريطة تدفق المعلومات :

هي عبارة عن مخطط توضيحي لوصف تسلسل العمليات، يساعد على فهم تدفق المعلومات و الوثائق ومعرفة مصادرها، و من يقوم بإنجازها ، فحصها و تخزينها وذلك من خلال<sup>3</sup>:

1 Pierre SCHICH et autre, **Audit interne et référentiels de risques**, 2 éditions, éditions dunod, paris, 2010 ,p179

2 Jacques IGLENS, jean- marie PERETTI, Op.Cit, p58.

3 Pierre SCHICH et autre, Op.Cit, p181.

- تقديم تفاصيل حول كيفية سير العمليات؛
- تقديم صورة كاملة لتسلسل العمليات؛
- التحقق من صحة و فعالية نظام الرقابة الداخلية؛
- تحديد نقاط القوة و الضعف .

### ثانيا : الوثائق المعتمدة في تدقيق إدارة الموارد البشرية :

يعتمد المدقق في تدقيقه لإدارة الموارد البشرية على مجموعة من الوثائق سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها ، و تتمثل هذه الوثائق في:<sup>1</sup>

- التشريعات، الأنظمة و القوانين الاجتماعية المطبقة على المؤسسة و التي تضم معلومات قانونية، أنظمة العمل الجماعية و الفردية، الهيئات التمثيلية للأفراد، الاتفاقيات الجماعية، الميزانية الاجتماعية ، تقارير اجتماعية، تقارير عن التنمية المستدامة؛
- السياسات، الإجراءات ، المعايير و التوجيهات؛
- تقارير التدقيق السابقة و الهيكل التنظيمي ؛
- بطاقات وصف الوظائف و وسائل تفويض السلطات؛
- محاضر اجتماعات و تقارير و عروض الحال؛
- خريطة تقييم المخاطر؛
- معلومات مقدمة للصحافة أو معلومات متوفرة في شبكة الانترنت؛
- برامج العمل السنوية أو المتوسطة وطويلة الأجل .

### الفرع الثالث : مجالات تدخل و منهجية تدقيق الموارد البشرية :

#### أولا : مجالات تدخل تدقيق الموارد البشرية

تغطي عملية التدقيق جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، والسياسات والإجراءات التي تصدر عنها والتي يتم ممارستها في جميع المستويات الإدارية للمنظمة، كما يمتد التدقيق إلى اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على العاملين وبصورة أدق يمكن حصر المناطق التي تشملها عملية التدقيق كالآتي:

#### 1- تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية : audit des fonctions de gestion des ressources humaines

باعتبار أن جميع وظائف إدارة الموارد البشرية تعمل بترباط مع بعضها البعض وتحقق أهداف معينة، فان تدقيقها يعني التأكد من أنها تعمل وفق ماخطط لها، وان الموارد البشرية في المنظمة تعمل إيجابا على تحقيق أهداف

1 Claude BLANCHE ALLEGRE, Anne elisabeth ANDREASSIAN, Op. Cit, p81

المنظمة. وتبدأ عملية التدقيق بالنظر إلى هيكل قسم الموارد البشرية وتحديث هيكل المنظمة وتمتد عملية التدقيق إلى باقي الوظائف.

وبالنسبة لوظيفة الموارد البشرية يعني التدقيق معرفة قدرتها الوظيفية وتجاوبها قدر الإمكان في كل مجالات العمل . رفع مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق فعالية المنظمة ككل يتطلب إجراء تدقيق لمعرفة كيف تعمل سياسات وممارسات الموارد البشرية في كل المنظمة وعند إجراء التدقيق فان المدقق يعمل على:

➤ تحديد الأهداف من أي وظيفة ونشاط تمارسه إدارة الموارد البشرية؛

➤ تحديد المسؤولية عن أداء الوظائف والأنشطة ؛

➤ فحص أداء الوظائف والأنشطة ؛

➤ تصميم وتطوير خطة عمل لتصحيح الانحرافات بين نتائج الوظائف والأنشطة والأهداف المخططة ؛

➤ متابعة تنفيذ خطة العمل التصحيحية.

## 2- تدقيق الالتزام والتوافق الإداري *audit de la conformité et l'autorité administrative*

تعمل عملية التدقيق على معرفة الالتزام الإداري بسياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية ، والالتزام بالقوانين والتشريعات الخاصة بالعمل والتي يعتبر عدم التقيد بها مخالفة تعرض المنظمة لحسائر فادحة.

## 3- تدقيق بيئة وثقافة المنظمة: *audit de l'environnement et culture d'organisation*

ينظر إلى ثقافة المنظمة على أنها أداة يمكن من خلالها فهم بيئة المنظمة، وتتصف الثقافة بأنها حافظة تماسك المنظمة وتلعب دورا هاما في نجاح الأعمال ، وترجع أهمية تدقيق بيئة وثقافة المنظمة إلى أن الثقافة المعمول بها داخل المنظمة تؤثر بصورة كبيرة على عملية تحفيز العاملين وولائهم ورفع روحهم المعنوية ومقدار الرضا الوظيفي ورفاهيتهم ؛ وبالتالي انعكاس ذلك على معدل إصابات العمل وحالات الغياب والاستقالات، ويمكن تدقيق بيئة وثقافة المنظمة من خلال ملاحظة ودراسة سلوك العاملين وردود أفعالهم تجاه أحداث معينة ، بجانب القصص التي يتداولونها فيما بينهم ، كما يجب دراسة اللغة المستخدمة بينه العاملين.

## 4- تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية: *audit de stratégie de ressource humaine*

يساعد تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية المنظمة في تحقيق ميز تنافسية من خلال رفع القدرات وتنمية وبناء الجدارة ، ولتقوم من خلاله إدارة المنظمة بتحديد قراراتها بشأن الموارد البشرية العاملة لديها، وتعتبر عملية تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية إحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل وذلك للأثر الكبير الذي يقوم به المورد البشري في الأداء العام لها.<sup>1</sup>

هذا التقييم يساعد في معرفة أي نشاط من أنشطة الموارد البشرية يساعد في تحقيق الإستراتيجية.

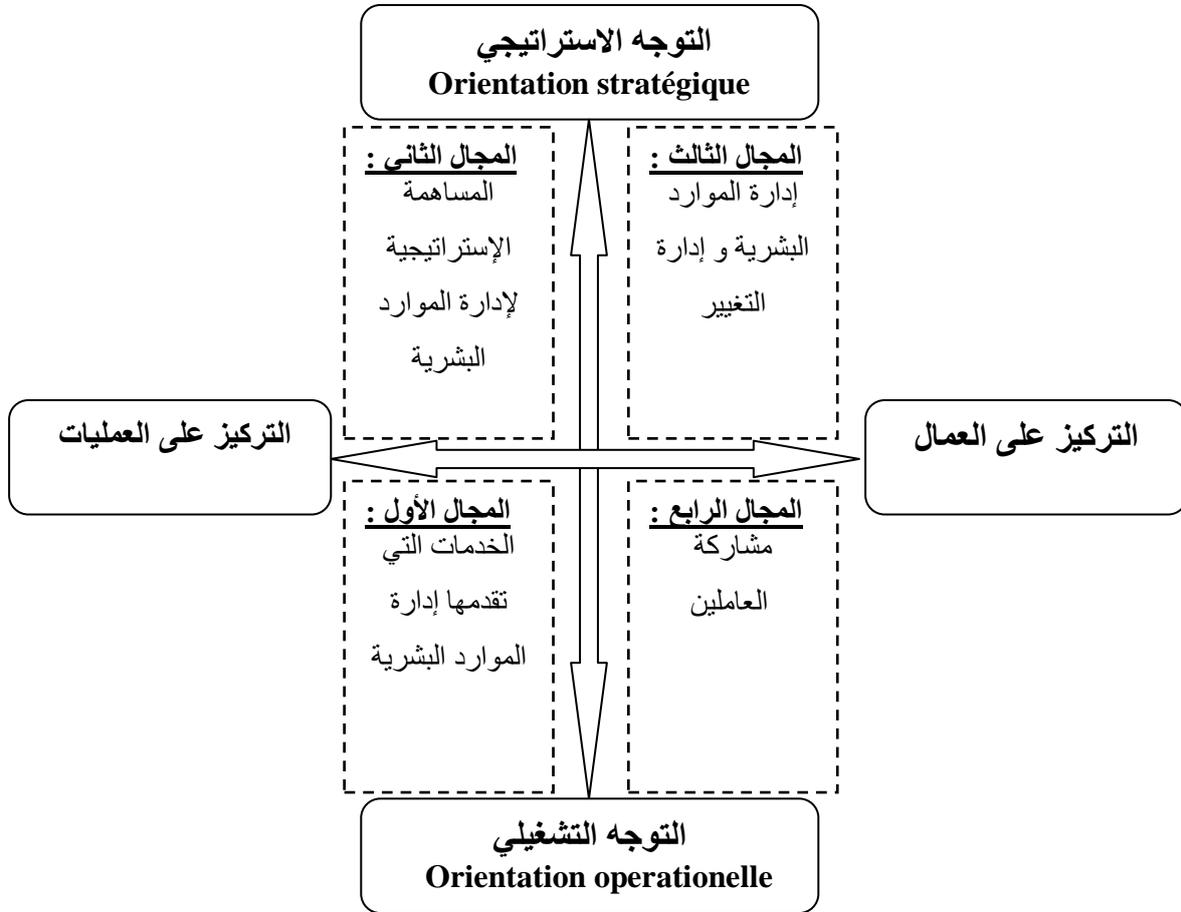
وتستهدف عملية تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية الآتي:

<sup>1</sup> عمر محمد ادم، الطاهر احمد محمد علي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 118 - 119

- قياس درجة فعالية إدارة الموارد البشرية في علاقتها واستجابتها لحاجات الأقسام الأخرى وانطباعاتهم عنها؛
- فعالية العلاقة بين الوحدات التنظيمية المختلفة المكونة للمنظمة وقسم الموارد البشرية؛
- قياس درجة مساهمة إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها؛
- تحديد جوانب القوة و الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى فيما يتعلق بالموارد البشري ؛
- الرقابة وتحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية في الإستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

والشكل الموالي يوضح ما سبق :

شكل رقم 1-1 : مجالات تدخل تدقيق إدارة الموارد البشرية



SOURCES : Alain meignant, Manuel d'audit du management des ressources humaines : méthode audit MRH, editions liaisons, paris, 2007, p29.

يمكن تقسيم تدخلات تدقيق إدارة الموارد البشرية إلى أربعة مجالات:<sup>1</sup>

1 Alain meignant, Manuel d'audit du management des ressources humaines : méthode audit MRH, editions liaisons, paris, 2007, p30

**1- الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية**

هل إدارة الموارد البشرية تتحكم في تكلفة و نوعية الخدمات التي تقدمها؟

**2- المساهمة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية**

هل توفر إدارة الموارد البشرية للمنظمة على الموارد البشرية بالكمية و النوعية المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية؟

**3- إدارة الموارد البشرية و إدارة التغيير**

هل تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها إلى تطوير الثقافة التنظيمية و شبكة الاتصالات الداخلية و الخارجية لدعم التغيير ؟

**4- مشاركة العمال**

هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز مشاركة العمال و تحسين ظروف العمل؟

**ثانيا: منهجية تدقيق إدارة الموارد البشرية**

من اجل السير الحسن لمهمة التدقيق يتبع المدقق أربع خطوات أساسية شبيهة بتلك التي يتبعها المدقق بصفة عامة وهي كما يلي :

**1- مرحلة انطلاق المهمة**

بالنسبة للتدقيق الخارجي لإدارة الموارد البشرية، تتضمن إبرام عقد بين المؤسسة ومكتب التدقيق الخارجي حيث يتضمن العقد انطلاق عملية التدقيق يكون بالاعتماد على ما يعرف برسالة المهمة التي يتم ضمنها تحديد مجال، مدة وأهداف التدقيق وما هو منتظر من المهمة.

بالنسبة لتدقيق إدارة الموارد البشرية الداخلي فإنه يعتمد في تدخلاته على ما يعرف بالبرنامج السنوي للتدخلات، والذي يتم إعداده بناء على ما يعرف بخريطة الأخطار بناء على أهداف المؤسسة مستجداً الأحداث الممكنة أو بناء على طلب خاص من مسؤولي المديرية والمصالح والوحدات التابعة للمؤسسة، وانطلاق مهمة تدقيق الموارد البشرية الداخلي تكون بناء على ما يعرف بالأمر بالمهمة.<sup>1</sup>

**2- مرحلة تحضير المهمة:**

التحضير لمهمة التدقيق يضم قسمين:

أ- الجانب النظري: يتمثل في تحديد السبب من وراء إجراء عملية التدقيق مع المسؤولين من خلال تحديد المخاطر والمشكلات ثم تعيين الأهداف الدقيقة والواقعية.

<sup>1</sup> Jacques IGLENS, jean- marie PERETTI, Op.Cit, p 42.

ب- الجانب التطبيقي: ويتمثل في تحديد البرنامج الزمني للتدخل و أعضاء فريق التدقيق ولقاء المسؤولين المعنيين داخل المؤسسة.

### 3- مرحلة تنفيذ المهمة

ترتكز مرحلة تنفيذ مهمة التدقيق إدارة الموارد البشرية حول بناء تكوين المرجعيات والمعايير المصادق عليها ، تحديد أهداف التدقيق والبحث عن الإثباتات.

وتعني المرجعيات ما يجب أن يكون عليه الحال وتستخرج أساسا من : التطبيقات الجيدة والنتائج الرائدة، والقواعد الجيدة ويقوم المدقق بمقارنة ما تم تحقيقه مع تلك المرجعيات.

إن تحديد أهداف تدقيق إدارة الموارد البشرية يسمح بتحديد أهداف المعاينات بناء على تقدير نظام الرقابة الداخلية ، وفي حالة عدم توفر نظام رقابة داخلية فانه يكون بناء على تقدير الأخطار، علما انه يجب تكون أهداف التدقيق متناسقة مع أهداف المهمة وتشكل بنائها المنطقي.<sup>1</sup>

### 4- مرحلة إعداد التقرير وعرض النتائج

يعرض المدقق النتائج المتوصل إليها من خلال ما يعرف بتقرير التدقيق الذي يعتبر كثرة العمل، ويكتسي أهمية من حيث انه يقدم ضمنه المدقق التوصيات اللازمة لمعالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة، فهو يعتبر كدعم في اتخاذ التدابير اللازمة من طرف المسيرين.

التقرير النهائي للتدقيق يحتوي على نتائج مهمة التدقيق ، فهو بالنسبة لطالب عملية التدقيق يعتبر كمصدر هام لاتخاذ القرارات والفعال التي يجب القيام بها، وبالنسبة للمدقق الاجتماعي فمسؤوليته من خلال التقرير يمكن أن تكون ملزمة.

ويتضمن التقرير مايلي:

- مذكرة تلخيصية يذكر فيها محتوى الأمر بالمهمة المتوصل إليها نقاط القوة ، الاختلالات ، وتقييم نظام الرقابة الداخلية للمنظمة؛

- النتائج التي توصلت إليها المهمة؛

- عرض أوراق تحليل المشكلات؛

- استنتاجات خاصة بالمهمة؛

- الملاحق؛

- عرض للمشكلات التي تم التوصل إليها.

بالنسبة للشكل فإن المعايير المتعارف عليها تتعلق أساسا بالدقة، أن يكون خال من الأخطاء الموضوعية أي خال من التأثيرات و الوضوح والإيجاز أي اعتماده على جمل قصيرة واضحة لا يوجد فيها غموض أو تأويلات.<sup>2</sup>

1 Jacques IGLENS, jean- marie PERETTI, Op.Cit, pp 42-53.

2 Claude BLANCHE ALLEGRE, Anne elisabeth ANDREASSIAN, Op. Cit, p79

### الفرع الرابع: مختلف مهمات تدقيق ادارة الموارد البشرية:

يهدف تدقيق ادارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تسيير الأفراد، فهو لا ضد ولا مع المؤسسة أو مدير الموارد البشرية ، ولكن معه ولمصلحة المؤسسة.

كل ممارسات الموارد البشرية تخضع لتدقيق الإجراءات لهدفين:

- الإجراءات تسمح بالحصول على النتائج المنتظرة.
- الإجراءات متصلة بالتوجيهات المنتظرة.

وسنعرض مختلف مهمات تدقيق إدارة الموارد البشرية:

#### أولاً : تدقيق التوظيف:<sup>1</sup>

##### 1- التدقيق الداخلي:

عادة ما تقترح المناصب الشاغرة على الموظفين في المؤسسة بغرض تخفيض مصاريف التوظيف الخارجي، لكن وبالمقابل ؛ هذا الاختيار لا بد أن يكون مبني على دراسات معمقة لتجنب أي آثار جانبية سلبية.

يظهر جلياً أن تكاليف هذا الخيار تكون أقل و تسمح بإدماج و تحفيز الأفراد في إطار سياسة الترقية الداخلية، ما يجب الإشارة له هو أن العديد من المتغيرات لها علاقة وعلى المدقق تحديدها وتقييم هذا الخيار الداخلي ، ولهذا الغرض يجب على المدقق القيام بدراسة استكشافية للإحاطة بأسباب ونتائج التوظيف الداخلي وتكون المقابلة أحسن وسيلة.

كأول خطوة؛ يتأكد المدقق من أن إدارة الموارد البشرية حددت المواصفات والشروط قبل اختيار الحل:

\* الشرعية *Légalité* ؛

\* التكلفة المالية *Cout financier*؛

\* التكلفة الاجتماعية *Cout Social*؛

\* مهلة التشغيل *Délai de mise en œuvre*؛

\* تقبل الموظفين *Acceptabilité par les salaries*؛

\* الأثر على الإنتاجية *Impact sur la productivité*

<sup>1</sup> شراكة مهدي، التدقيق الاجتماعي كوسيلة لتحسين تسيير الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة ، الجزائر ، 2011 ، ص 81.

هذه المرحلة تتطلب إمكانات مرتفعة وكبيرة من المدقق في الاستماع وأيضا الاستنتاج، بحيث يمكن لهذا العرض الداخلي أن يقدم نتائج أحسن على فرص ملئ المنصب الجديد، أي أداء الموظف أفضل في منصبه الأول، أو بهدف التخلص من أحد الموظفين يتقدم مسؤوله المباشر بقبول تحويله.

لهذا يجب التأكد من أن القرار مبني على خصائص الكفاءة والتحفيز وليس لتصفية الحسابات الشخصية، كما يجب معرفة اثر هذا القرار مبني على التكتلات الممكنة تكونها نتيجة القرار الذي يتخذ على انه تفضيل أو إقصاء لبعض الموظفين على حساب آخرين.

من زاوية أخرى، يستعمل مصطلح توظيف داخلي عادة على أنه حتى وان كان المرشح موظف بالمؤسسة يجب عليه إتباع نفس المراحل والإجراءات وأحيانا أيضا اجتياز الاختبار مع المترشحين الخارجيين، هنا نطرح مجموعة من الأسئلة:

\* هل توجد أفضلية؟

\* هل توجد معلومات كافية حول المناصب الشاغرة أو الجديدة لموظفي المؤسسة؟

\* هل يوجد فضاء مخصص لهذا النوع من الإعلانات بالمؤسسة و معروف من طرف الجميع؟

\* هل توجد منشورات داخلية تجمع كل الفرص؟

\* ما هي سياسة المؤسسة في هذا المجال توظيف ترقية؟ ،

\* البحث عن مترشحين خارجيين مبرر وفعال؟

\* ألم يكن من الأفضل إتباع المرونة الداخلية (ساعات إضافية) قبل اللجوء للمرونة الخارجية (سوق العمل).

## 2- التوظيف الخارجي.

يهدف البحث عن المترشحين الخارجيين إلى:

- المقارنة بين المترشح الداخلي والخارجي ، تحسين جودة التوظيف وأيضا الحصول على معلومات حول مستوى سوق العمل الداخلي والخارجي؛

- إنعاش الوضع الداخلي بمعارف جديدة؛

- عدم العثور على الكفاءات المطلوبة في المؤسسة، المنصب المعني يمكن أن يكون منصب عادي، منصب للمبتدئين أو منصب حساس، فتبني وتطوير بعض الوظائف يجعل من الخيار الخارجي أفضل.

بما أن كل من التوظيف الداخلي والخارجي استثمار، فالمؤسسة تهدف لاختيار الأفضل والاحتفاظ به دور المدقق هنا يتمثل في تقييم طرق وممارسات البحث عن المترشحين المتبناة من طرف المؤسسة، فيتم في هذا الجزء فحص الإعلانات الصغيرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 82.

### • المترشحين الحاليين:

تدخل المدقق في هذا المستوى يكون لمراقبة الطرق التي من خلالها تعالج المؤسسة تدفقات المترشحين التي تستقبلها ومدى نجاعة خصائص فرز المترشحين التي تختارها، ولهذا الغرض يكفي تحليل الوثائق الداخلية والمقابلات مع مسؤول الموارد البشرية.

### • الإعلانات الصغيرة:

عادة ما تلجأ المؤسسة للإعلان عبر الصحافة كوسيلة سهلة وتمس أكبر قدر ممكن من الأفراد المحتمل اهتمامهم بغرض العمل المقدم من المؤسسة، بعيدا عن الجانب التقني للإعلان؛ يظهر انه يشكل عنصر وحلقة رئيسية في إجراءات التوظيف ، يظهر الإعلان كمؤشر هام لسوق العمل. هنا تكون مهمة المدقق أساس في تبني قاعدة للمنصب، مركزه الجغرافي، وجوده ومضمونه .

### 3- فرز المترشحين

يبدأ الاختيار بتحليل وفحص رسائل المترشحين، عملية فرز ومقابلة خصائص المترشحين مع متطلبات المنصب تسمح بإقصاءات هامة يقوم المدقق بطرح مجموعة من الاسئلة:

\* هل يوجد ترتيب فعال للسيرة الذاتية CV؟

\* الأفضليات المقدمة من الحملة الاعلانية قدمت النتائج المنتظرة منها؟ وسائل الاتصال ناجعة؟

### 4- المقابلة والاختيار:

بعد دراسة السيرة الذاتية، يمكن استدعاء المترشحين للمقابلة، فالمقابلة هي الوسيلة الأكثر انتهاجا للتقييم ، ورغم هذا نادرا ما تمارس بطريقة عقلانية، نقوم بطرح مجموعة من الأسئلة:

\* هل يجري كل المترشحين المقبولين مقابلة مع عضو من إدارة الموارد البشرية؟

\* هل يجري كل المترشحين المقبولين مقابلة مع أفراد لهم دراية ومعرفة كافية حول المنصب المقترح؟

بعد هذا ، تدقق ورقة ومخطط المقابلة المقيمة من قبل المحاور يسمح بتحصيل بيانات ملائمة وممكن مراقبتها، كما يجب مراقبة ورقة التقييم، جودة ونوعية الشروط والخصائص المختارة لتقييم المترشح خلال المقابلة.

من زاوية أخرى، يمكن عرض المترشحين المحتفظ بهم على اختبار بهدف:

\* إظهار نقاط القوة والضعف التي يمكن أن تشكل عائق ومفارقة للمنصب؛

\* ترتيب كفاءات المترشحين والتي يختار من بينها، والمقارنة بين الموصفات الفردية ومواصفات المنصب؛

يقيم المدقق نوعية المقابلة من خلال فحص ملخصها واستخراج الأخطاء بالإضافة للتكاليف والجهد المستعمل في الاختبار والفحص.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 84.

## 5- القرار:

هنا يكون على المدقق فحص ما إذا كان الخيار النهائي للمرشحين مقنع من خلال مقارنة مواصفات وخصائص المترشح المقبول مع تلك الخاصة بالمنصب.

بعدها يكون هناك مقابلة مع مسؤول تسيير الموارد البشرية من خلال طرح بعض الأسئلة التي يمكن أن تكون:

\* من يقرر الخيار النهائي؟

\* إدارة الموارد البشرية لها الكفاءة لوضع وبلورة عقود العمل؟

\* إدارة الموارد البشرية تتحكم جيدا بالجانب القانوني للعقود؟

\* من يضع عقد العمل؟ ومن يمضيه؟

\* هل الأفراد الذي يستقلون خلال فترة التجريب يمثلون نسبة كبيرة؟

\* إجراءات التوظيف تتم على لكمل وجه؟

ثانيا: تدقيق التكوين:<sup>1</sup>

يمثل التكوين عملية ونشاط خاص، يهتم بالفرد والمؤسسة في نفس الوقت، بحيث يأخذ بعين الاعتبار رد

فعل الموظفين وأهداف المؤسسة ويمكن تقسيم هذه العملية لمجموعة من الخطوات تشمل:

✓ جمع وتحديد الاحتياجات؛

✓ تحديد الأهداف؛

✓ اختيار المتدربين والمتكويين؛

✓ تعريف البرامج؛

✓ اختيار المدربين؛

✓ عملية وأنشطة التكوين؛

✓ تقييم النتائج؛

تدقيق التكوين منبثق من التدقيق الاجتماعي؛ من جهة منهجية التدقيق الاجتماعي يمكن أن تستعمل في

تدقيق التكوين، كما نجد في ممارسات التكوين ثلاث مستويات: المطابقة Conformité الكفاءة و النجاعة

Efficacité ، الملائمة Pertinence ، ومن جهة أخرى اعتبار التكوين كعنصر من عناصر تسيير الأفراد في

المؤسسة يحتم علينا دراسة مدى تناسقه وتجانسه مع عناصر الإدارة الأخرى.

في تدقيق التكوين نجد ثلاث مستويات : مستوى جزئي، متوسط وكلي.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 91.

### 1- المستوى الجزئي المرحلة التشغيلية للتكوين:

نجد في هذا المستوى ما يميز العمل البيداغوجي للتكوين، تدقيق التناسق الداخلي يشكل في هذا المستوى وسيلة تقييم للتناسق بين الإجراءات الموضوعية والممارسات الفعلية، فيهتم بالجوانب المرتبطة بعملية:

- تجميع وتعريف الاحتياجات؛
- تحديد الأهداف؛
- اختيار البرامج؛
- اختيار المتدخلين؛
- تقييم النتائج.

هذه المنهجية تذهب إلى أبعد من مجرد قياس الآثار السلبية ( أو تقليل الفرق الملاحظ)؛ لتفحص كل من محددات التنفيذ من اجل مقارنتها مع دليل موضوع للأغراض المتوخاة من العملية.

### 2- المستوى المتوسط المرحلة التنظيمية لبرنامج التكوين :

يكون على مستوى المنظمة هيكلية وهندسة مشروع التكوين، هذا المستوى يعكس نظام التكوين في إطاره التعاقدية والقانوني للأهداف المحددة من طرف مسؤول التكوين.

في هذا المستوى يتمركز عمل المدقق حول مختلف مراحل وخطوات المشروع بدءا بتحليل الاحتياجات وصولا إلى التقييم اللاحق، إذا فالتدقيق يهدف لتقييم نموذج أو هيكل التكوين محل الملاحظة وتقييم الجوانب التالية:

- التحكم في الحالة الاقتصادية والاجتماعية Socio- économique؛
- مرجع Référentiel الكفاءات والتكوين؛
- مختلف الشرائح وخصائصها؛
- الأهداف المسطرة؛
- الوسائل الموضوعية؛
- أنماط التقييم؛
- النتائج.<sup>1</sup>

### 3- المستوى الكلي: المستوى الاستراتيجي :

في كثير من الأحيان تكون سياسات التكوين أكثر اندماجا في سياسات التوظيف والإدماج، في هذا النوع من المهمات والتي تقع في مستوى استراتيجي ، تقييم سياسات التكوين يكون من خلال ربط جوانب أشمل من مجرد موضوع واحد للتدريب والتكوين.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 92.

مما سبق نجد منهجية التدقيق محددة بثلاثة أبعاد:

- ✓ المستويات المختلفة ( جزئي ، متوسط، كلي)
- ✓ التزامن والوقتية قصيرة، متوسط وطويلة المدى؛
- ✓ المجال من العمليات، خدمات التكوين، المؤسسات.

يمكن اعتبار تدقيق التكوين كامتداد لنتائج تشخيص أولي Pre – diagnostic ، فيمكن طلب هذا النوع من التدقيق للتأكد من نجاعة التكوين الموضوع، في بعض الحالات يمكن أن تقتصر المهمة على تدقيق جانب محدد مثل المطابقة القانونية ، تدقيق الإجراءات ، مرجعة الحسابات أو تقييم البرنامج . إذا فالتدقيق لا يقتصر فقط على الملاحظة بل يساعد في حل المشاكل الحالية والمتوقعة.

### ثالثا : تدقيق الأجور :

يسمح هذا النوع من التدقيق الاجتماعي بتقييم مزايا وعيوب الأخذ بالاعتبار لعنصر الأجور ضمن إستراتيجية المؤسسة ، ويجاول عن طريق التوصيات تحسين فعاليتها، وتمحور مهام المدقق في هذا المجال حول النقاط التالية<sup>1</sup>:

- ✓ تعريف البرامج والتطبيقات الخاصة بالأجور؛
- ✓ تدقيق الصورة الداخلية .

### 1- مستويات تدقيق الأجور .

يجاول المدقق عبر مهامه تدقيق مدى تناسق الاختيارات الإستراتيجية في مجال الأجور على مستويين:

#### 1-1/ تناسق مكونات السياسة الأجرية:

يقوم المدقق في هذه الحالة باختيار ما إذا إن اخذ بعض الأهداف بعين الاعتبار لا يؤثر على تحقيق الأهداف الأخرى، لأن تقاطع الأهداف قد يسبب صعوبات أو عدم التناسب الجزئي أو الكلي في مكونات السياسة الأجرية.

#### 1-2/ التناسق مع سياسة الموارد البشرية:

يراقب المدقق كذلك مدى توافق السياسة الأجرية مع الأهداف الأساسية لتسيير الموارد البشرية من خلال:

- تناسق سياسة العمالة مع السياسة الأجرية: بمعرفة هل أن تجديد العمالة يتفق مع تقييم الأقدمية من خلال الأجر؟ وهل أن تقليل الفوارق الأجرية يساهم فعلا في جذب وتوظيف إطارات كفؤة؟

<sup>1</sup> جادلي سمير، تسيير الأجور في المؤسسة دراسة حالة البنك الفرنسي BNP PARIBAS ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر ، 2009 ، ص 152.

- تناسق تهيئة وقت العمل والأجور: بمعرفة هل أن تخفيض وقت العمل متوافق مع الحفاظ على مستوى الأجور؟
- تنظيم العمل والسياسة الأجرية: هل أن اللجوء إلى فرق العمل الإضافي يتفق مع هدف التحكم في الكتلة الأجرية؟
- تناسق سياسة الأمن والسلامة المهنية مع السياسة الأجرية: هل أن هدف التقليل من حوادث العمل يتوقف مع اجر الأداء؟
- تناسق سياسة التكوين مع السياسة الأجرية: هل أن إدماج عمال بمؤهل جديد تم أخذه بالاعتبار ضمن السياسة الأجرية؟ وهل أن ارتفاع ميزانية التكوين يؤثر على مستوى الأجور؟<sup>1</sup>

## 2- مراحل تدقيق الهيكل الأجرى:

إن مهمة المدقق في هذا المجال تضم ثلاثة أجزاء تبدأ بتدقيق الهيكل الأجرى بالمقارنة بسوق العمل يليه تدقيق الهيكل الأجرى بالمقارنة مع متطلبات العدالة الداخلية، ثم تدقيق الهيكل الأجرى بالمقارنة مع تطورات المسار الوظيفي.

### 2-1/ تدقيق الهيكل الأجرى مقارنة بسوق العمل:

تتميز بيئة الأعمال المعاصرة بالتغير والاضطراب ، وهي بذلك وبدون أدنى شك تؤثر على المؤسسة و كل تطبيقات التسيير بها ، والتي منها تحدد هيكل الأجور الذي يتم عبر عدة مراحل منها تقييم الوظائف وتقدير الوزن النسبي لمختلف الوظائف بمقارنة مدى مساهمتها في الأداء التنظيمي، ومنه فإن الدور الأول للمدقق ينحصر في التعبير بياناً عن الأجور الحقيقية بالمؤسسة ومقارنتها بمعطيات السوق الأكثر تناسبا من حيث: نوع القطاع، النشاط حجم المؤسسة،.....

### 2-2/ تدقيق الهيكل الأجرى مع متطلبات العدالة الداخلية:

يعد هذا النوع من التدقيق مهما جدا بما أن الإحساس بالعدل يعتبر عنصرا مهما لتحقيق الرضا الوظيفي وقد ينصب التدقيق في هذه الحالة على دراسة عدد الدرجات وعلى مميزاتها بغية إصدار حكم بخصوصها ،الدرجات عموما وظائف متجانسة ذات مسؤوليات متشابهة أو قريبة من بعضها البعض ، ويرتبط عدد الدرجات بعدد الوظائف ومدى اختلافها من حيث المضمون ، علما وان محدودية الدرجات تحد من إمكانيات الترقية ، وتخلق صعوبات في تصور الفروق الأجرية بسبب التقارب الكبير ، وبالتالي فإن المدقق في هذه الحالة يركز على الإجابة عن الأسئلة التالية:

- \* هل يوافق عدد الدرجات مختلف مستويات المسؤولية؟
- \* هل هذا العدد ليس منخفضا جدا وهل هو متلائم مع إمكانيات الترقية؟
- \* هل هذا العدد ليس مبالغا فيه بحيث يسمح بظهور فروق كبيرة ومعتبرة؟

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 154.

## 2-3/ تدقيق الهيكل الاجري بالمقارنة مع تطور المسار المهني:

يفترض في الأنظمة الاجرية الناجحة أن تتغير عبر مكوناتها وهيكلها بصورة مستمرة استجابة لعدة عوامل منها تطور المسار المهني للعمال ، لذلك يركز المدقق عند مراجعة الهيكل الاجري مدى استجابته لتطورات المسار الوظيفي للعمال.<sup>1</sup>

## ثالثا : تدقيق التغيب:

أول ما نقوم به لدارسة التغيب تحليل المجتمع المعني بهذه الظاهرة : العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المؤهلات، الأقدمية، الوضعية العائلية، حجم العائلة ، أعمار الأطفال ، بعد السكن مقارنة بالمؤسسة هذه النقاط عادة ما تعتبر سببا في التغيب.

تحليل الظاهرة من خلال تجزئة المجتمع حسب الخصائص من بين أحسن الطرق، بحيث تسمح للمدقق من توجيه استقصائه وحصره في مجتمع يشهد أكبر نسبة من الغيابات، كما يفضل تعزيز هذه الطريقة بتحليل فردي للغائبين. في المؤسسة ، نجد بعض الموظفين لا يتغيبون أبدا، في حين هناك فئة كثيرة التغيب تكون عادة السبب في إرتفاع نسبة التغيب ، لهذا تكون الدراسة مركزة حول هذه الفئة .

يتم تدقيق التغيب عبر مراحل رئيسية:

- ✓ جمع البيانات؛
- ✓ بنا المؤشرات؛
- ✓ تقاطع البيانات وبناء جدول قيادة.

## 1- جمع البيانات:

لا يجب إهمال هذه المرحلة، عادة ما تجمع البيانات في برنامج تسيير الأفراد مرفق في نظام الأجور، ليس من السهل على هذه البيانات دائما بسهولة خاصة في غياب أجهزة الإعلام الآلي، لهذا يتم التوجه إما إلى مصلحة الموارد البشرية او مصلحة الإعلام الآلي، فالهدف هو تجميع اكبر كم ممكن من المعلومات في صورة قاعدة بيانات، إذا يمكن الاستعانة بعدة مصالح لكن أثناء سير هذه المعلومات المتحصل عليها من مصادر مختلفة غير متناسقة فيما بينها.

## 2- بناء المؤشرات:

بعد تدقيق التغيب وتجميع البيانات، لابد من بناء مؤشرات حسب الوضعية ، ولهذا يجب قبل كل شيء الحصول على ملف الأفراد لما يحتويه من معلومات قاعدية، ولكن هذا لا يكفي لعدم احتواء هذا الملف دائما على بيانات الغيابات وحوادث العمل.

إن تحليل التغيب انطلاقا من البيانات الإحصائية يتطلب قاعدة بيانات العمر ( تاريخ الميلاد ) الأقدمية ( تاريخ التوظيف ) ، الوظيفة، نوع الغياب، عدد أيام الغياب، مدة كل غياب... الخ. من هذه المعلومات يتم بناء تقاطعات، كما أنه لابد من توفر معلومات عن الفترات السابقة وهذا من أجل استنتاج مؤشرات حول تطورها.

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص ص 167-171

- تتمحور الدراسة حول التغيب الذي يمكن التدخل فيه، بمعنى دون إدماج الغيابات المقابلة للحقوق الاجتماعية ( عطل وضع الحمل، الأمومة، التكوين... ):
- ✓ معدل التغيب الصافي؛
  - ✓ معدل التغيب مع أو بدون احتساب الإجازات المرضية ؛
  - ✓ معدل التغيب للعطل المرضية العادية ؛
  - ✓ التمييز بين مختلف المعدلات حسب النوع ؛
  - ✓ تردد أو معدل تكرار الغياب، وأن أمكن حسب الأقسام وحسب الوظائف ؛
  - ✓ عدد الموظفين المتغيبين في نفس الوقت .

### 3- تقاطع البيانات وبناء جدول القيادة:

المعلومات المجمعة تسمح عادة بمحصر وبكل سهولة نوع التغيب المهيمن ، والذي يجب التحرك باتجاهه. إن تقسيم الغيابات حسب نوعها يسمح لنا ببناء جدول قيادة متكامل يمكننا ومن أول ملاحظة من الحصول على أكبر قدر من البيانات المتوفرة حول التغيب، أما إذا ما توفرت لدينا معلومات حول عدة فترات؛ فإن هذا النوع من الجدول يسمح بالحصول على نظرة حول تطور الظاهرة ، كما يسمح استعمالها لتوجيه الحوار الاجتماعي حول موضوع حساس.<sup>1</sup>

#### رابعا: تدقيق التقييم:

يعرف على انه قياس الفرق بين الواقع وما هو موضوع ومسطر، ويتم من خلاله طرح الأسئلة التالية:

#### كم ؟ Combien

- ✓ أي فرق نوعي " تنوع العمليات، النتائج المتحصل عليه ، أهداف محققة" وكمي " عدد المستفيدين، عد العمليات، المناطق والمصالح المغطاة" يمكن قياسه بين الأهداف المسطرة سابقا في المشروع ( محدد في المرجع)، والنتائج المتحصل عليها بعد التنفيذ الملاحظة والمحللة في كل مرحلة الملاحظة والتحليل؟
- ✓ وفق أي مقاييس تم الاعتماد على المستهدفين والمنفذين من جهة، ومن جهة أخرى إعداد وتصوير تنفيذ المشروع؟
- ✓ الواقع الإقليمي، التغطية والتوزيع الجغرافي وتهيئة المواقع مقارنة بالمرجع، هل تظهر فرق كبير كمي ونوعيا ( في صورة خسارة أو قيمة مضافة)؟
- ✓ الجوانب الزمنية، المدة مقارنة بالأهداف الأساسية المحددة في أصل المشروع، هل قيمت إيجابيا، أو في صورة خسارة مبررة؟ هل تم الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية و الغير متحكم بها في هذا التقييم؟

<sup>1</sup> شباركة مهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 90، 91.

## المطلب الثالث: دور تدقيق الموارد البشرية في تشخيص وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

يعتمد تدقيق الموارد البشرية على منهجية واضحة وصارمة، من خلالها يمكن للمدقق تجميع المعطيات وتحليلها والتعليق عليها وتقييمها وتقديم التوصيات اللازمة من اجل معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة، وهذا كله بهدف تنمية الموارد البشرية من خلال تطوير وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

## الفرع الأول: الدور التشخيصي لتدقيق إدارة الموارد البشرية

إن تدقيق الموارد البشرية هدفه والغرض منه هو الكشف عن نقاط القوة والضعف في نظام الموارد البشرية والقضايا التي تحتاج إلى حلول، والتدقيق يعمل بشكل أفضل عندما يكون التركيز على تحليل وتحسين وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة.

تدقيق الموارد البشرية في حد ذاته أداة تشخيصية وغير إلزامية تساعد المنظمة على معرفة المزايا التي لم تحصل عليها والى تلك التي تحتاج إلى تحسين ، وليس ما يجب القيام به لمعالجة هذه القضايا ، ويكون أكثر فائدة لدى المنظمة التي لها الاستعداد للعمل على ضوء النتائج بتوفير كل الدعم اللازم لتحقيق مهام المنظمة وأهدافها على الوجه المطلوب . إن معرفة الأمور الناقصة وغير الملائمة يعد الخطوة الأولى نحو التحسين، إذا تم تحديد أوجه القصور من المهم أن تتخذ الخطوات اللازمة لتصحيح هذه العيوب، وينبغي على المنظمات اتخاذ هذه الخطوة الأولى حيث يكون لديها الاستعداد الكلي للعمل على النتائج وتقديم التحسينات اللازمة في مهاراتهم وعمليات الموارد البشرية.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني : أثر تدقيق المورد البشرية في تحسين أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية

إن دور تدقيق الموارد البشرية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية يعد إلى حد الساعة من النماذج المقترحة والأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية .

يعد تدقيق المورد البشرية وسيلة وأداة مهمة لضبط المسؤولية الاجتماعية عن طريق تقييد إدارة الموارد البشرية بجملة من التشريعات والالتزامات القانونية الموحدة في إطار تنظيمي على المؤسسة احترامه والتقييد به.

فتدقيق إدارة الموارد البشرية يسعى إلى توعية إدارة الموارد البشرية حول التزامها أو احترامها واحترامها للمسؤولية الاجتماعية تجاه عمالها وكيفية استفادة إدارة الموارد البشرية من خدمات التدقيق إدارة الموارد البشرية والتي يعرضها المدقق الاجتماعي في شكل تقارير وتوصيات للإدارة.

يسعى المدقق إلى دمج الاهتمامات الاجتماعية والإدارية في نشاط إدارة الموارد البشرية ليشمل بعض العناصر ذات البعد الإنساني والاجتماعي ويتناول هذا العنصر العلاقة بين الطبيعة والبشر وتحقيق الرفاهية وتحسين سبل

1 مهدي شرقي ، محاضرات مقياس تدقيق الموارد البشرية ، غير منشورة، سنة أولى ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة غرداية، 2014-2015، ص 18.

الرفاهية من خلال الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية ووضع المعايير الأمنية واحترام حقوق الإنسان، وتمثل مختلف عناصر البعد الإنساني والاجتماعي في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ، بدور المرأة، الصحة، التعليم، حرية الاختيار الديمقراطية. والتي تؤدي إلى زيادة رفاهية المجتمع إلى أقصى حد من التفاوت في مستوى الدخل،... الخ.

تتمثل خدمات تدقيق إدارة الموارد البشرية في مدى مساهمة المدقق الاجتماعي في نشر الوعي والعمل على التزام المؤسسة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطراف ذات المصلحة.

فكل ما يقدمه تدقيق إدارة الموارد البشرية من خدمات لتمكين مسيري إدارة الموارد البشرية من مسايرة هذه التغيرات الداخلية والخارجية والتحكم في مختلف العناصر كالتكيف، التوقع، التدريب لتمكينهم من التأثير على العامل البشري داخل المنظمة ، ويمد المسير أثناء التنفيذ الفعال لمهام بالمعلومات الخاصة بتحليل، تقييم والتوصيات المتعلقة بنشاطات تسيير الموارد البشرية ، ويسمح للدارة الموارد البشرية في التحكم في مختلف التكاليف الاجتماعية المباشر وغير المباشر والتنبأ بمختلف المخاطر والعراقيل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية والقدرة على التصدي لها فهو بمثابة المحرك الرئيسي لإدارة البشرية وكيفية التعامل والتفاوض مع موظفيها وكسب ولائهم ورضاهم عن العمل والمسيرين ، فمن خلال كل الخدمات التي يسعى المدقق الداخلي لتقديمها لإدارة الموارد البشرية فهي تساعد على تحسين أداءها وزيادة قدرتها على ضبط وتطبيق الإجراءات القانونية ومدى التزامها بتنفيذ المسؤولية الاجتماعية نحو عمالها مما يؤدي إلى تحقيق رفاهيتهم وكسب ولائهم وبالتالي زيادة أداؤهم ويعني ذلك أداء المؤسسة ككل ، وهذا الالتزام من طرف إدارة الموارد البشرية اتجاه عمالها بمثابة شهادة تتحصل عليها من المدقق فان اثر تدقيق إدارة الموارد البشرية على تحسين إدارة الموارد البشرية يكمن في السعي نحو تحقيق إنجازات باهرة، والتركيز على أن تكون إدارة الموارد البشرية رائدة في مجالها الأساسي، توفير طرق وأساليب لاستنتاج مختلف المشاكل والعراقيل التي تواجه إدارة الموارد البشرية ثم التصدي لها بقوة، التركيز على الجودة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أثر تدقيق المورد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق الاستمرارية والبقاء في دنيا الأعمال في ظل المتغيرات الحالية، وهناك كثير من المداخل لتحسين الأداء والتي تهدف جميعها إلى حماية المؤسسة من هذه المتغيرات، وبالتالي فإن اثر مراجعة إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة يكمن في تحقيق الخطوات التالية:

<sup>1</sup> خيرة زيب، دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء ادارة الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة غرداية ، الجزائر ، 2014 ، ص 22. (بتصرف)

**\* مرحلة تحديد أهداف المؤسسة ومقياس الأداء:**

حيث يجب تحديد رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية الخاصة بها وكذلك الاتفاق على معايير قياس الأداء لأهداف المؤسسة.

**\* مرحلة المستوى الحالي ومستوى الأداء المستهدف:**

حيث يتم تحديد المستوى الحالي للأداء من خلال المؤشرات التي يتم تحديدها، ومن ثم وضع البيانات المتاحة ثم وضع رؤية لما يستهدف في الفترة الزمنية القصيرة والطويلة وعلى ضوء الفرق بين الحالي والمخطط يتم تحديد فجوة الأداء المطلوب اجتيازها لكل مؤشر من المؤشرات.

**\* تحديد القوى المؤثرة على أداء المؤسسة :**

حيث نميز بين نوعين من القوى التي تؤثر على أداء المؤسسة :

– **القوى المعوقة:** وهي المشاكل التي تحدى من تحقيق تحسين الأداء ومن تم اجتياز فجوة الأداء.

– **القوى الدافعة:** وهي المزايا والفرص التي تتوفر للمؤسسة وتمكنها من تحقيق أهدافها.

**\* المراجعة والتقييم وإعادة النظر في تقييم الأداء :**

تعتبر من أهم المراحل حيث يتم فيه التصحيح والمراجعة، حيث يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الحلول والأساليب لها اثر مباشر في تحسين وتطوير الأداء ، ويجب أن تكون هناك وسائل تركيز على قياس التغير الحاصل لتوفر تغذية عكسية مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم الأثر الحاصل في محاولة سد فجوة الأداء ، ويجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمخطط، وبهذا يتم الحصول على معلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى<sup>1</sup>.

1 الزغودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر ، 2012، ص 67

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

أصبح مجال التدقيق في المؤسسات يحظى بالاهتمام نتيجة للدور المهم الذي يكتسبه حيث أن العديد من الباحثين قاموا ببحوث ودراسات وجهود علمية حول تدقيق الموارد البشرية وسنقوم من خلال هذا المبحث بإبراز نبذة عن بعض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تطرقت لهذا الموضوع.

## المطلب الأول: الدراسات المحلية.

الدراسة الأولى: شباركة مهدي (2011)، التدقيق الاجتماعي كوسيلة لتحسين تسيير الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، شعبة محاسبة بجامعة باجي مختار بعنابة ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى أهمية التدقيق الاجتماعي كوسيلة لتحسين تسيير الموارد البشرية إذ انه من اجل مواجهة التغيرات السريعة التي تحدث في الميدان بنجاح، لابد من وضع وسيلة فعالة وموضوعية لتقييم وتقديم التوصيات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الوضعيات في الوقت المناسب كما حاول الباحث من خلال دراسته التركيز على بعض المحاور منها وظيفة الموارد البشرية والتدقيق والاجتماعي في المؤسسة ، أهم مهمات التدقيق الاجتماعي وفي الأخير خلص الباحث إلى جملة من النتائج نذكر منها:

\* يعتبر التدقيق الاجتماعي احد ممارسات قيادة الموارد البشرية ، بل أن مهماته تختلف باختلاف أنواعه والتي نجد : تدقيق المطابقة، النجاعة، القيم والمخاطر بالإضافة لتدقيق استراتيجي؛

\* ليس كل غياب تغيب، لابد من تشخيص دقيق للحد من الظاهرة والتي تحمل المؤسسة عبئ وتكاليف غير ظاهرة تؤثر على نشاط المؤسسة؛

\* يسمح التدقيق الاجتماعي للمنشأة بالإشراف الفعال وتوجيه الأداء وفهم العلاقة بين النواحي التجارية والاجتماعية ، فإختلاف وتنوع موارد المؤسسة يحتم عليها التوفيق بين الموارد، مراقبتها وتحسين استغلالها؛

\* ضرورة تسيير الموارد البشرية والكفاءات الفردية استراتيجيا من خلال النظم والمداخل الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كتسيير رأس المال الفكري والكفاءات وتسيير المعرفة ، والعمل على منح وظيفة الموارد البشرية دورا قياديا و استراتيجيا ومشاركة عالية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتنفيذ الخطط؛

\* إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، تطبيق أنظمة تدريب، تحفيز ،اتصال وتقييم الأداء؛

\* وضع نظام رقابة على الموارد البشرية والذي يمكن المؤسسة من متابعة مواردها الداخلية والحفاظ عليها، وكذا العمل على دمج تقرير التدقيق الاجتماعي بتقرير التدقيق المحاسبي؛

\* العمل على الاستعانة بالتدقيق الاجتماعي بمختلف أنواعه وأهدافه، حيث أن النشاطات الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية لا تخضع للرقابة، وهنا تظهر الحاجة إلى التدقيق الاجتماعي عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

الدراسة الثانية: سكاك مراد وكانت تحت عنوان " نحو نموذج تطبيقي للتدقيق الاجتماعي " دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية بسطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، بجامعة فرحات عباس - سطيف ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

\* بناء نموذج تطبيقي للتدقيق الاجتماعي أي تطبيق طرف ومنهجية التدقيق الاجتماعي على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بسطيف؛

\* الوصول إلى تقييم مدى ملائمة بين سياسات إدارة الموارد البشرية وسياسات المديرية الجهوية للجمارك بسطيف؛

\* معرفة تأثير الأساليب والطرق والإجراءات المتبعة في تسيير الموارد البشرية على سلوكيات وتصرفات العاملين.

### المطلب الثاني: الدراسات العربية.

الدراسة الأولى: د. عمر محمد آدم ، الطاهر احمد محمد علي (2013) ، نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية، مقال بمجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان، المجلد 14 (1) ، حيث أن هذا المقال تضمن العديد من العناصر والجوانب أبرزها تحديد مفهوم تدقيق الموارد البشرية حيث تم اعتباره من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية كما أصبح هناك إقرار واضح بفاعليته في تأكيد الدور الوظيفي الذي يلعبه رأس المال البشري كعامل رئيسي في تحسين أداء المنظمات وبالتالي نجاح استراتيجياتها حيث تم تعريفه على أنه فحص وتقييم السياسات والإجراءات والممارسات وتحديد كفاءتها ، وقياس كفاءة برامج وممارسات الأفراد ، بالإضافة إلى تحديد ما يجب فعله وما لا يجب فعله في المستقبل ، كما تم إبراز أهمية تدقيق الموارد البشرية وأهدافه ، بالإضافة إلى توضيح معايير تدقيق الموارد البشرية والتي تقسيمها من طرف الباحثان إلى معايير ذات صبغة مطلقة ومعايير ذات صبغة تقديرية، كما أوضح الباحثان مجالات تدخل تدقيق الموارد البشرية أو المناطق التي يغطيها التدقيق مع توضيح خطوات عملية تدقيق الموارد البشرية وفي الأخير تم التطرق إلى تقرير تدقيق الموارد البشرية وأهدافه وكيفية كتابته .

كما هدف هذا المقال إلى وضع إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية يمكن من خلاله تقييم فعالية وكفاءة السياسات والإجراءات والممارسات، وكذا تشخيص المشاكل الراهنة التي تواجهها ومعرفة مدى مساهمة تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات.

من خلال هذه الدراسة توصل الباحثان إلى أن تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المنظمات يساعد على الاستغلال الأمثل لرأس المال، ويقلل من تكلفة التشغيل ويؤثر إيجاباً على أداء وظائف الموارد البشرية.

الدراسة الثانية: د. خليل محمود الرفاعي، د. خالد راغب الخطيب (2012)، قياس مدى تطبيق المدققين الأردنيين لمفهوم التدقيق الاجتماعي كجزء من عملية التدقيق الشاملة، مقال بمجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 27 ، حزيران 2012 ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق المدققين الأردنيين لمفهوم التدقيق الاجتماعي كجزء من عملية التدقيق الشاملة وكان الهدف من البحث إلى تحديد مفهوم التدقيق الاجتماعي وتحديد مدى وعي المدققين الأردنيين بالتدقيق الاجتماعي وقياسه وكأخر هدف نجده متمثل في تحديد مدى قيام مكاتب التدقيق في الأردن بتطبيق التدقيق الاجتماعي .

هذه الدراسة تبحث في فرضيتين وهما : الأولى لا تقوم الشركات الأردنية بأنشطة اجتماعية والثانية ان مكاتب التدقيق في الأردن لا تطبق التدقيق الاجتماعي باعتباره جزء من عملية التدقيق الشاملة و في هذا البحث تكون مجتمع الدراسة من 540 محاسباً قانونياً أردنياً واختيرت عينة من 90 من المحاسبين القانونيين الأردنيين وذلك باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة، حيث صممت استبانة تتضمن أسئلة متعلقة بمفهوم التدقيق الاجتماعي ومن اجل تحليل البيانات المجموعة استخدمت العديد من الإجراءات الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية .

من خلال هذه الدراسة توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- 1- تتبنى الشركات الأردنية العديد من الأنشطة الاجتماعية.
  - 2- لا يطبق المدققون الأردنيون مفهوم التدقيق الاجتماعي عند فحص البيانات المالية.
  - 3- يؤيد المدققون الأردنيون أن فحص الأداء الاجتماعي للعملاء يعد جزءاً من عناصر جودة أداء مكاتب التدقيق. ومن أهم التوصيات التي تم إعطاؤها من طرف الباحثان نجد:
    - 1- ضرورة أن تولي الشركات الأردنية اهتماماً أكبر في الأنشطة الاجتماعية.
    - 2- ضرورة أن يقوم مدقق الحسابات بوضع خطة تتضمن برنامجاً للتدقيق الاجتماعي كجزء من عملية التدقيق الشامل.
    - 3- ضرورة أن تلزم جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين المدققين ومكاتب التدقيق بتطبيق التدقيق الاجتماعي.
- الدراسة الثالثة: دراسة بشرى بقادير تحت عنوان:

## AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCE

### DES ENTEPRISES MAGHRIBINES : ESSAI D'ANALYSE

- بشرى بقادير، 2009، تدقيق الموارد البشرية وأداء المؤسسات المغربية: محاولة التحليل، مقال بالجامعة الربيعية للتدقيق الاجتماعي ، سيدي فرج - الجزائر، العدد 11، 30 و 31 ماي 2009 ، حيث كانت الدراسة حول تدقيق الموارد البشرية وأداء المؤسسات المغربية ، حيث انه مع التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والمالية تعتبر بمثابة

تحديات تواجه بقاء المؤسسات لذلك سعت معظمها إلى تطوير أدوات جديدة لتحسين الأداء وسعت لتنمية مهارات الموارد البشرية وقامت بإنتهاجها لهذه الأدوات وأهمها تدقيق إدارة الموارد البشرية.

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة VIOREL LEFTER تحت عنوان:

### LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE CADRE DES INSTITUTIONS PUBLIQUE DE ROUMAINE

دراسة VIOREL LEFTER تحت عنوان: دور المراجعة الداخلية للموارد البشرية في إطار المؤسسات العمومية الرومانية ، مقال بالجامعة الربيعية للتدقيق الاجتماعي ، وهران - الجزائر، العدد 14، 16 و 17 ماي 2012 ، حيث تناولت هذه الدراسة مفهوم وتطور المراجعة الداخلية ، إذ أن ظهورها كمهنة يعتبر حديثا تم التحدث عنه بعد الأزمة الاقتصادية الأمريكية في عام 1989 ، حيث كانت آنذاك الشركات تلجأ إلى مكاتب خارجية تتمثل في شركات حرة تقوم بتدقيق الحسابات ، المخططات والوضعيات المالية ، ومن اجل تخفيض الأعباء التي تنجم عن المراجعة الخارجية تم اقتراح أن يقوم ببعض التحضيرات عمال من داخل المؤسسة قبل مكاتب التدقيق الخارجية شرط أن يكون لهم حق المراقبة. في هذه المرحلة ظهر مفهوم المراجعة الداخلية ، غير انه كان مختلفا عن المفهوم الذي نعرفه اليوم ، ففي أيامنا هذه نتحدث عن المراجعة الداخلية على أنها مهنة منظمة لها تأثير كبير في نشاط الشركات.

توصل الباحثان إلى أن مراجعة الموارد البشرية من خلال المراجعة المالية والمحاسبية أصبحت وسيلة جد مهمة في تحسين عمل الوحدة مهما كان مجالها من فوائد هذه المراجعة إذا كانت منظمة بطريقة جيدة ، فقد تمكن من إظهار الخلل الذي يؤثر على المردود البشري في المنظمة ، كما تظهر فوائدها بطريقة أوضح إذا أخذ بعين الاعتبار نتائج وتوصيات واضحة ومحددة ومضمونة ضمن رزنامة عمل ، والتي تمكن من تحسين نشاط الموارد البشرية.

الدراسة الثانية: دراسة sihem anne essayah ,sebastien dime والتي كانت تحت عنوان:

### UNE APPROCHE D'AUDIT GRH DANS LE SERVICE PUBLIC

#### EXEMPLE DE LA GESTION DES SENIORS A LA SECURITE SOCIALE

دراسة sihem anne essayah ,sebastien dime تحت عنوان: تدقيق إدارة الموارد البشرية في المصالح العمومية مثال : تسيير المسنين في الضمان الاجتماعي ، مقال بالجامعة الربيعية للتدقيق الاجتماعي ، سيدي فرج - الجزائر، العدد 11، 30 و 31 ماي 2009 .

وقد تناولت هذه الدراسة تحديد إدارة الموارد البشرية وسلطت الضوء على إدارة الضمان الاجتماعي في فرنسا كمثال ، حيث يعتبر ضرورياً المرور من التسيير عبر العصرية إلى التسيير لأجل العصرية ، مع مراعاة أولاً وقبل كل شيء الظروف الضرورية المؤدية إلى نتائج طويلة المدى وبالتالي الوصول إلى الأداء المستدام الذي يشمل البعد الاجتماعي والاقتصادي والتطوير النوعي للموارد البشرية من خلال تسيير المسنين.

هذا من شأنه أن يساعد إذا تضمنت الدولة المعايير المتعلقة بتسيير المسنين من المواطنين في إطار تخصيص الموارد من أجل التنمية الاجتماعية.

وخلصت هذه الدراسة من خلال تحليل إدارة الضمان الاجتماعي رفيع المستوى إلى انه يمكن توسيع نطاق الاستكشاف لتقدير المسنين في المنظمات بالرجوع إلى مؤشر الرخاء الاقتصادي والموروث الاجتماعي.

الدراسة الثالثة: دراسة DABORAH DWYER والتي كانت تحت عنوان:

### QU'EST-CE QUE L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES

مقال بمجلة الموظفين ، العدد 3 ، المجلد 5 ، جوان ، جويلية ، أوت ، 2002 ، جامعة TOLEDO ، مقال تحت عنوان ماهو تدقيق الموارد البشرية؟

خلصت هذه الدراسة إلى أن تدقيق إدارة الموارد البشرية هي عملية تلي الفهم المسبق لأهداف واستراتيجيات المؤسسة وأشار الى صعوبة تحديد فيما إذا كانت كل من الاختيار والتوظيف والتدريب وأنشطة الموارد البشرية الأخرى لها فعالية أي عموماً نجد رؤية الباحث تمكن من الفهم المسبق والوعي الكامل لأهداف واستراتيجيات المنظمة وطموحاتها ومن ثم اللجوء إلى عملية التدقيق الخاصة بإدارة الموارد البشرية حتى يتسنى للمؤسسة من الوصول إلى أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبتين.

#### الفرع الرابع: أوجه التشابه والاختلاف:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تدقيق الموارد البشرية يتضح لنا بان الدراسات السابقة لها أوجه اختلاف واتفق مع دراستنا الحالية.

#### أوجه التشابه:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

✚ إن تدقيق الموارد البشرية يساعد على تعريف المسؤولين بنقاط ضعف أداء مواردها البشرية ونقاط قوتها؛  
✚ في الجانب النظري كل الدراسات السابقة تناولت متغيري الدراسة ألا وهما تدقيق الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية؛

✚ تتفق الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للوصول إلى نتائج الدراسة.

### أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فمن حيث:

أغلب الدراسات السابقة ركزت على أداء المؤسسة أو أداء العاملين وعلاقته بتدقيق الموارد البشرية لكن في الدراسة الحالية تم التطرق إلى جميع وظائف إدارة الموارد البشرية من استقطاب وتعيين واختيار وتقييم الأداء وعلاقته بتدقيق الموارد البشرية؛

توضيح العلاقة أي الدور التشخيصي والتحسيني لتدقيق إدارة الموارد البشرية على ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ تختلف كذلك في الجانب التطبيقي من حيث المكان والزمان وحجم العينة إذ اعتمدنا على عينة ميسرة من المجتمع الممثل في مختلف العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ؛

### أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ما يميز دراستنا هو توضيح الدور الكبير الذي يقوم به المدقق الداخلي في المؤسسة.

أبرزت هذه الدراسة أهم الأعمال التي يقوم بها المدقق الداخلي في تحسين أداء ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة.

تم دراسة الدور التشخيصي لتدقيق إدارة الموارد البشرية ولم تكتفي بالدور التحسيني لتدقيق إدارة الموارد البشرية.

تعتبر الدراسة الحالية من المواضيع الجديدة كلياً على المكتبة الجامعية.

## خاتمة الفصل

إن تدقيق إدارة الموارد البشرية يعتمد على منهجية وخطوات دقيقة للتأكد من سلامة وصحة ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أن تدقيق إدارة الموارد البشرية يعتبر وسيلة هامة، ضرورية وإستراتيجية من أجل قيادة المؤسسة نحو فعالية وكفاءة مواردها البشرية.

كما أن تدقيق الموارد البشرية أصبح حقيقة فعلية لتلبية احتياجات المسيرين قصد ضمان مطابقة منظماتهم للمعايير والتشريعات الخارجية والداخلية وأيضاً مدى قدرة الإجراءات في جذب و تنمية و الاحتفاظ بالموارد البشرية .

يساهم تدقيق الموارد البشرية في تقييم مدى تنافسية الموارد البشرية، ويعتبر هذا العامل بمثابة المفتاح لتهيئة إمكانيات وقدرات المنظمة في خلق القيمة المضافة والذي يعتبر أداة إستراتيجية تساهم في تحقيق التناسق الاستراتيجي والتناسب بين السياسات الاجتماعية للمؤسسة وأهداف الأطراف ذات العلاقة.

تم التطرق في هذا الفصل الإمام بالأساسيات النظرية لإدارة الموارد البشرية وتدقيقها حيث تم التعرف على تدقيق الموارد البشرية على انه فحص مهني استنادا غالى معايير ذات صلة من اجل رأي على الجوانب المختلفة لمساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة و تقديم توصيات لتحسين نوعية الإدارة ، كما يساعد على تنسيق عمليات التدقيق من قبل مديري الموارد البشرية في كل خدماتها مثل التوظيف، التدريب..... الخ من اجل ضمان أكبر قدر من الاتساق في الإجراءات العلاجية المقترحة لتحسين الأداء العام ، كما تم توضيح الدور التشخيصي لتدقيق الموارد البشرية وكذا تأثير تدقيق الموارد البشرية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل.

وفي ختام هذا الفصل وفي مبحثنا الثاني تحديدا تم التعرّيج على الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت بعض الدراسات المشابهة لنخلص إلى إجراء مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

# الفصل الثاني

دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للأشغال  
في الآبار بحاسي مسعود

## تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الدراسة النظرية ومعالجتنا إشكالية البحث قمنا بإسقاط الأمور النظرية على أرض الواقع. هذا من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار وذلك لمحاولة معرفة دور تدقيق إدارة الموارد البشرية في تشخيص وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. و من خلال هذا الفصل الخاص بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة سنتناول عرض منهج الدراسة والأفراد ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذا أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تقنين الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج والتوصيات التي خرجنا بها من هذه الدراسة.

كما سنعمد في دراستنا الميدانية على الاستبيان المجمع من عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، ثم القيام بتحليل مخرجات الاستبيان متحصلين على النتائج وسيتم تبويبها باستعمال برنامج SPSS النسخة رقم 19.

لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

✓ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة، طرق وأدوات الدراسة.

✓ المبحث الثاني: تحليل، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة، طرق وأدوات الدراسة.

سنعرض من خلال هذا المبحث منهجية الدراسة المستخدمة، مجتمع الدراسة وعينته، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية و فحص أداة الدراسة من حيث صدقها و ثباتها.

### المطلب الأول : تعريف المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

#### الفرع الأول : تعريف و أهداف المؤسسة.

المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار هي مؤسسة وطنية مختصة في تنفيذ عمليات الحفر الاستكشافي وتطوير حقول المحروقات السائلة والغازية وأيضا الصيانة وبشكل ثانوي انجاز آبار الري العميقة.

وقد ارتقى الجانب الاستراتيجي في مجال استغلال المحروقات بنشاط حفر الآبار وصيانتها إلى مستوى مؤسسة وطنية أثناء إعادة هيكلة سوناطراك في أوائل الثمانينات. ومنذ عام 1993م أصبحت المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار عضوا في الجمعية الدولية للمقاولين في مجال الحفر "AIDC"

المؤسسة عبارة عن مؤسسة عمومية، يحمل شكلها القانوني شركة ذات أسهم منذ تاريخ 21 جانفي 1999 بمقرها الاجتماعي حاسي مسعود ورقلة، ويبلغ رأسمال المؤسسة 14.800.000.000 دينار جزائري، مع عدد عمال يبلغ 7135 عامل.

وتمارس المؤسسة الأنشطة التالية:

**1- الحفر:** تنشط المؤسسة الوطنية للأشغال في ميدان حفر الآبار بنوعية المتوسط والعميق سواء تعلق الأمر بآبار التنقيب أو التطوير، حيث تقع مناطق الحفر في الجنوب الجزائري الكبير إضافة إلى بعض الدول الأجنبية منها: تونس، تنزانيا، اليمن، ألبانيا.

**2- الصيانة:** تخص صيانة الآبار والحفر الضيق في كل حاسي مسعود (إعادة استعمال الآبار القديمة من أجل رفع إنتاجها مع استعمال طريقة الحفر الجديدة المسماة الحفر ذي القطر الضيق).

### 3- الصيانة البترولية: و تنقسم إلى:

- تجديد الأجهزة ومخيمات الحفر؛
- تجديد الأجهزة الكهربائية الخاصة بالتبريد؛
- صيانة قطع الغيار وإعادة تكييفها؛

- التدخلات على مستوى الحقل والتي تتضمن الوقاية وأمن الآبار القياس والتنظيم.

#### 4- نقل الآلات ومخيمات الحفر وتصليح الناقلات: يتكفل هذا القسم بكل من:

- نقل الأجهزة ومخيمات الحفر؛
- تسليم الأجهزة وقطاع غيار أجهزة الحفر؛
- صيانة عربات وعتاد المؤسسة.

#### 5- الفندقية : يتضمن إجمالاً قسم الفندقية خدمات الإيواء والإطعام ل:

- العمال العاملين في آلات الحفر؛
- العمال العاملين في القواعد الثابتة؛
- عمال الشركة البترولية.

#### 6- تصليح أجهزة الحفر المساعدة: لمديرية الهندسة مهمة أساسية وهي تصليح أجهزة الحفر والمساعدة التقنية

للأقسام العملية في الحالات التالية:

- الخصوصيات التقنية لأجهزة الحفر؛
- كيفية وطرق التصليح؛
- دراسات تقنية للحصول على أجهزة الحفر والأجهزة الأخرى؛
- توفير وثائق تقنية ومقاييس مشاريع الإعداد.

#### 7- وحدة التجهيزات الأنبوبية : حصلت الوحدة على شهادة إيزو 94 / 2001 منذ جوان 2001 ثم iso

9001 وتتلخص خدماتها في:

- فحص التجهيزات الأنبوبية للمؤسسة؛
- تصليح قطع الحفارة؛
- إعادة تعبئة المثبتات؛
- المراقبة وضمان سلامة الأجهزة.

و يمكن تلخيص أهداف المؤسسة فيما يلي:

- متابعة تطور تكنولوجيا الصناعة البترولية بتوفير التجهيز الكامل لآلات الحفر ومعدات ذات تكنولوجيا عالية.

- تطوير الحصة السوقية للحفر والتنقيب على مستوى الوطن وكذا مع شركاء أجنبية على المستوى الدولي.
- احتلال الصدارة في المنافسة وذلك من خلال عرض أسعار مغرية مع ضمان الجودة في الخدمات البترولية.
- تطبيق المقاييس العالمية في ميدان النشاط للحصول على شهادة ISO / 9001 وفي أقل وقت ممكن.
- تطبيق النظام الدولي الهادف إلى حماية و أمن البيئة.
- تكثيف الدورات التكوينية للعمال، خاصة منهم عمال الحفر والتنقيب وعمال الصيانة البترولية بغية تحسين مستويات أدائهم لضمان الجودة.
- البحث المتواصل عن الشركاء الجدد للتعامل معهم بتوفير أحسن الخدمات بأقل الأسعار على المستوى الدولي.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أعدت المؤسسة قصد محاولة الحفاظ على حصصها في السوق والحفاظ على مكانتها كأول مقاول حفر في الجزائر ولتحسين أدائها مشروعا خاص بالتنظيم والعمل من شأنه أن يسمح بتكييف هياكلها مع التحولات التي سيعرفها سوق الصيانة والحفر.

وبعد مصادقة الإدارة أصبح الهيكل التنظيمي للمؤسسة مقسما كالآتي:

#### 1- الرئيس المدير العام : وهو المسؤول الأول في المؤسسة.

#### 2- مديرية الجودة، الوقاية ، الأمن والبيئة: تقوم هذه المديرية بالأعمال الآتية:

- الحرص على ضمان و أمن العمال؛
- المتابعة اليومية للأخطاء الممكن حدوثها؛
- الاستعمال العقلاني للطاقة والحفاظة على البيئة.

#### 3- مديرية التدقيق و مراقبة التسيير: تهتم بـ:

- وضع الخطط الإستراتيجية؛
- مراقبة عملية التسيير.

#### 4- الأمن الداخلي : يحرص على أمن وسلامة الموظفين في المؤسسة.

#### 5- قسم التسويق: يهتم بتسويق ودراسة السوق وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية.

6- مديرية التنظيم: يقع على عاتقها تنظيم البريد الوارد والصادر في المؤسسة

7- المديرية العامة للوجستيك : تكون هذه المديرية مسؤولة عن:

- تسيير المؤسسة وتجهيز المؤسسة؛
- التصليح والعناية بالتجهيزات؛
- نقل وتركيب وتفكيك آلات الحفر؛
- مراقبة وسائل النقل و وسائل الفندقية.

وتتكون المديرية العامة للوجستيك من المديريات الفرعية التالية:

- مديرية النقل: يختص بوسائل النقل مثل: السيارات السياحية، الشاحنات، الحافلات ...
- مديرية الفندقية: يوفر خدمات الإيواء و الإطعام للعمال العاملين على آلات الحفر القواعد الثابتة وعمال الشركات البترولية.
- مديرية التموين و تسيير المخزون: هذا القسم يقوم بمراقبة التغير في المخزون من مدخلات ومخرجات.
- مديرية الصيانة البترولية: وظيفة هذا القسم الرئيسية تتمثل في تجديد الأجهزة الكهربائية الخاصة بالتبريد والأجهزة الكهرومنزلية.

8- المديرية العامة للعمليات: تقوم بالأعمال التالية:

- عمليات الحفر للبترول و الغاز و الماء؛
- عملية الصيانة للآبار المحفورة؛

وتنقسم هذه المديرية لثلاثة مديريات فرعية رئيسية وهي:

- مديرية حفر الآبار: يقوم بأشغال حفر آبار النفط والغاز ذات العمق الكبير والمتوسط وحفر آبار الماء ذات العمق الكبير.
- مديرية صيانة الآبار: تتمثل أشغالها في خدمات الآبار وتنظيمها.
- مديرية المعدات اللولبية: يقوم بالمهام الآتية:
- طريقة التصليح؛
- الدراسة التقنية للحصول على أجهزة الحفر والتجهيزات الأخرى؛
- توفير وثائق تقنية ومقاييس إعداد المشاريع.

- قسم الدراسات: تهتم بدراسة العمليات التي تتم على مستوى المؤسسة.

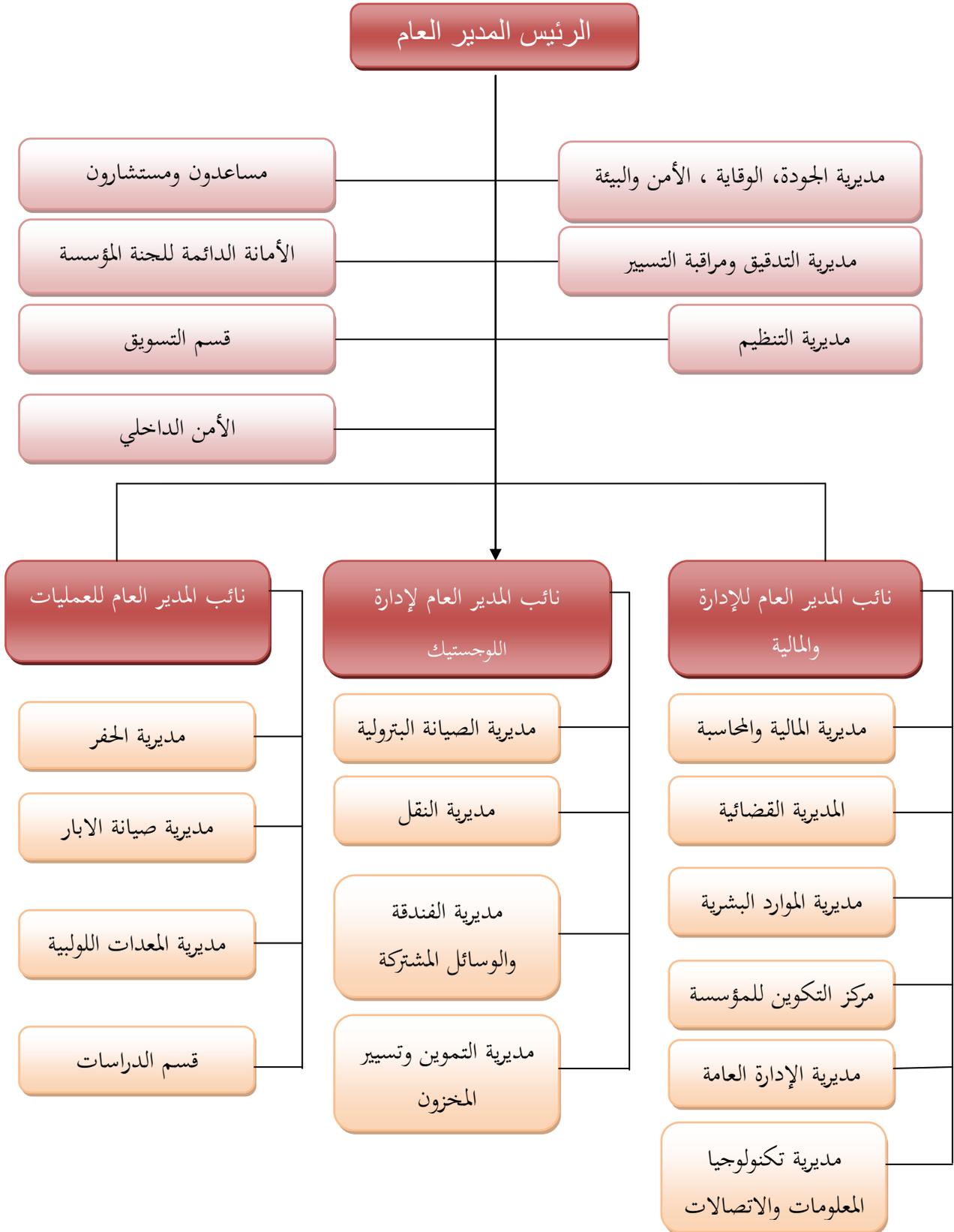
### 9- المديرية العامة للإدارة والمالية: تقوم بالمهام الآتية:

- الإدارة القضائية؛
- تسيير موارد التمويل؛
- تكوين الموارد البشرية والتوظيف.

وتتكون من خمس مديريات فرعية ومركز تكوين وهي:

- مديرية المالية والمحاسبة: تقوم المديرية بإعداد الجدول وكل العمليات المالية والمحاسبية.
- مديرية الموارد البشرية : وتقوم بـ:
- الانتقاء الموضوعي والنوعي للموظفين؛
- التأهيل العلمي للعمال؛
- تحسين المستوى المعيشي للعمال في المخيمات والقواعد الثابتة.
- مركز تكوين المؤسسة: يتم تكوين العمال الجدد والطلبة والمهنيين ويدم فيه التكوين كذلك على الآلات الجديدة المتطورة.
- المديرية القضائية: يهتم بكل شؤون المؤسسة القانونية وعلاقتها مع الأطراف الخارجية.
- مديرية الإدارة العامة: تهتم بالتنسيق بين إدارات المؤسسة وخلق اتصال بينها.
- مديرية الإتصال وتكنولوجيا المعلومات: تهتم بربط الاتصالات بين الوحدات وكذا تقوم بتلقي التكنولوجيا والمعرفة ومحاولة تطبيقها في المؤسسة

الشكل (2-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار – ENTP –



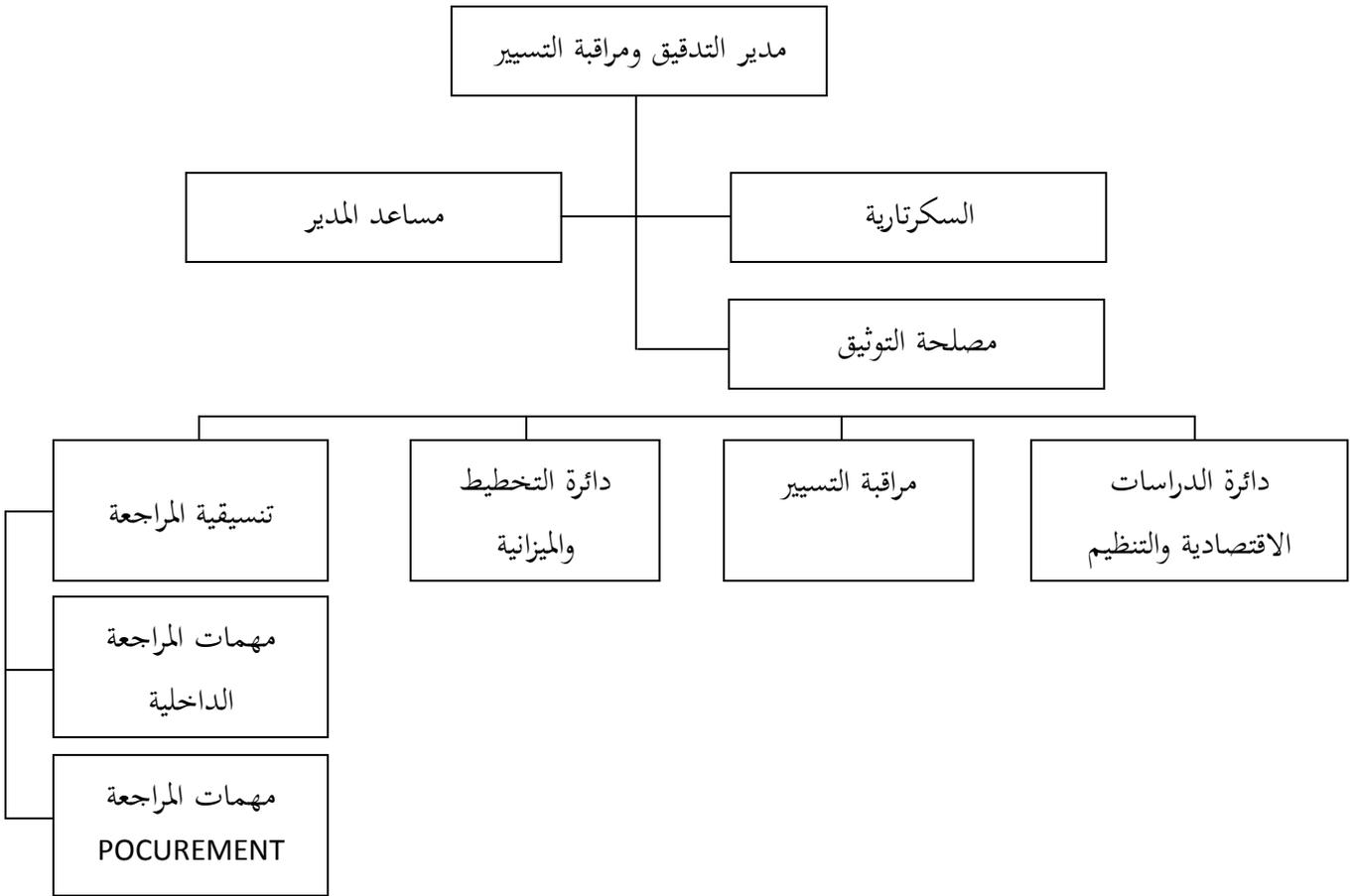
المصدر: المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، المخطط التنظيمي للمؤسسة، تاريخ التصفح: 2017/05/02

على الساعة: 17:30، [www.entp-dz.com/index.php/ entreprise/ organisation](http://www.entp-dz.com/index.php/entreprise/organisation)

الفرع الثالث: تعريف مديرية التدقيق ومراقبة التسيير

هي عبارة عن مجموعة من المصالح التي تعمل على تقييم ومراقبة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وتؤكد من السير الحسن للعمليات التي تقوم بها الوحدات وأقسام المؤسسة إضافة إلى دراسة القوائم المالية وتحليلها لتكون المديرية كما هو مبين في الشكل أدناه من:

الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي لمديرية التدقيق ومراقبة التسيير



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

1- مدير التدقيق ومراقبة التسيير: وهو المسؤول الأول في المديرية.

2- مساعد المدير: وهو يقوم بمهمة إعطاء الاقتراحات ويساعد المدير في أداء مهامه.

3- السكرتارية: ويتمثل دورها في إيصال وتسجيل الاتصالات، المواعيد، البريد الوارد والصادر.

**4- مصلحة التوثيق:** هي المصلحة التي تهتم بالتوثيق وفيها مجموعة من الكتب والوثائق التي يعتمد عليها العمال والمتربصون في المؤسسة للمطالعة.

**5- دائرة الدراسات الاقتصادية والتنظيم:** فيها يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وخاصة المنافسين.

**6- دائرة التخطيط و الميزانية :** تقوم بوضع مخطط سنوي للمؤسسة والذي تسيير وفقه وترجع الميزانية كما تهتم بدراسة الفوارق.

**7- تنسيقية المراجعة:** تكون مسؤولة عن القيام بمهام المراجعة المتمثلة في:

- المراجعة الداخلية.

**المطلب الثاني: طرق الدراسة.**

**الفرع الأول: منهجية الدراسة.**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها و من ثم تحديد النتائج المتوصل إليها، حيث هدفت من خلال هذه الدراسة إلى بحث دور تدقيق الموارد البشرية في تشخيص وتحسين واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية، و سنقوم بتطبيق ذلك في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بورقلة، حيث اشتملت الدراسة في جانبها الميداني على الملاحظة والمقابلة والاستبيان، وقد تم توزيع استمارات استبيان تتعلق بحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع دراستنا، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية SPSS Statistics v19 Portable IBM SPSS بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلة الدراسة.

**أولاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات:**

تم الاعتماد على مصادر أولية و أخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الفصل نذكر منها:

**1. المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات:**

تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم (19) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والاستعانة ببرنامج (EXCEL) بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

**2. المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات:**

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة.

تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من موظفي الأقسام المختلفة للمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مديرية التدقيق، مديرية مراقبة التسيير، وتم توزيع 60 استبيان على أفراد مجتمع الدراسة وذلك خلال شهر أفريل سنة 2017، إذ تم استرجاع 42 استبيان اقصي منها اثنان (2) لعدم جدية الإجابة عليهما وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 40 استبيان أي ما نسبته 66.66% من إجمالي مجتمع الدراسة.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة.

تم الإعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-1: متغيرات الدراسة.

الاسم	المتغيرات
تدقيق الموارد البشرية	المتغير المستقل
ممارسات إدارة الموارد البشرية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة.

اعتمدنا من خلال هذا المطلب على عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها. وفيما يلي سنستعرض هذه الأدوات.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات:

1. المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الهامة والرئيسية للحصول على المعلومات، حيث تم إجراء مقابلات مع المدقق الداخلي على مستوى المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود وكذلك مدير الموارد البشرية، وتمحور الحوار فيها حول سير عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية وكذا دور تدقيق الموارد البشرية في تشخيص وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة .

2. الوثائق:

تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة بمختلف مصالحها ليتبين موقع مديرية التدقيق داخل الهيكل التنظيمي وكذا مراحل سير عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

### 3. الملاحظة العلمية:

تم الاعتماد على الملاحظة و التي كان لها فائدة كبيرة في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الفروع و الهياكل و المصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على واقع وطبيعة وظروف العمل وملاحظة سلوك وعلاقات العمال.

### 4. الاستبيان:

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وقد تم إعداد الاستبيان مرورا بالمراحل التالية:

1. إعداد استبيان أولي.
2. عرض الاستبيان على المشرف بغرض اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبيان حسب توجيهات المشرف.
4. عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بغية أخذ آرائهم .
5. إجراء اختبار أولي للاستبيان و تعديله حسب مجموعة المحكمين.
6. توزيع الاستبيان على أفراد العينة من أجل جمع البيانات.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كالتالي:

**القسم الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 05 فقرات.

**القسم الثاني :** يتكون من محورين وهما على التوالي:

**المحور الأول:** كان تحت عنوان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ويتكون من 12 عبارة.

**المحور الثاني:** كان بعنوان أسئلة حول تدقيق الموارد البشرية وتم تقسيمه إلى أربع مداخل وهم:

**البعد الأول :** كان بعنوان تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية ويتكون من 05 عبارات.

**البعد الثاني:** فعالية تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية ويتكون من 05 عبارات.

**البعد الثالث:** تدقيق الالتزام والتوافق الإداري ويتكون من 04 عبارات.

**البعد الرابع:** تدقيق بيئة وثقافة المنظمة ويتكون من 04 عبارات.

**البعد الخامس:** تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية ويتكون من 04 عبارات.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم 2-2 والذي تم تقسيمه حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في

المقياس للحصول على طول الخلية (4/5=0.8) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

الجدول رقم 2-2: يوضح قائمة التقيط حسب ليكارت الخماسي.

الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالب.

كما تم وضع مقياس ترتبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتبي الأهمية وذلك للإستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم: 2-3

الجدول رقم: 2-3: مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 01 - 1.79	من 1.8 - 2.59	من 2.6 - 3.39	من 3.4 - 4.19	من 4.2 - 5
درجة	منخفضة	متوسطة	عالية		

المصدر : من إعداد الطالب.

### الفرع الثاني: المعالجات الإحصائية

لدراسة الموضوع الحالي ومعالجة الجوانب التحليلية لقد قمنا باستعمال عدة طرق بعدما قمنا بتفريغ و تحليل

الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، و ذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

1. النسب المئوية و التكرارات.

2. الانحراف المعياري : القيمة الأكثر استخداما من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التعثر

الإحصائي أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.

3. المتوسطات الحسابية

4. الفاكرونباخ: (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

5. معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة

الارتباط والعلاقة بين المتغيرين:

✓ فإذا كان المعامل قريب من (1+) فإن الارتباط قوى وموجب.

✓ وإذا كان المعامل قريب من (1 -) فإن الارتباط قوى وسالب وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن يندم.

6. إختبار أنوفا: ANOVA One Way .

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان.

بغرض الوقوف على صدق وثبات الاستبيان اتبعنا الخطوات التالية:

أولاً- تحكيم الاستبيان:

عرضنا الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (05) أعضاء في الهيئة التدريسية منهم متخصصين في مجال التدقيق و الموارد البشرية وقد استجبتنا لتوجيهاتهم فيما يتعلق بالتعديل، حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً: ثبات الاستبيان: **Reliability** .

أجرينا اختباراً لقياس الثبات للاستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 2-4: معامل ثبات الاستبيان

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
0.955	34

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم 2-4 أن معامل الثبات الفاكرومباخ للاستبيان بلغ (0.955) و بعدد عبارات 34 وهي قيمة جيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات ، وبذلك قد تم التأكد من ثبات استبيان الدراسة مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

1- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

قد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان عن طريق معامل الارتباط بيرسون (**Pearson Corrélation Coefficient**) وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرات والدرجات الكلية للمجال

التابع لها كما يلي :

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته:

الجدول رقم 2-5 : معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته.

المؤشرات الإحصائية			
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	العبارة	الرقم
0.00	0.548**	تقوم المؤسسة بالتخطيط لمواردها البشرية بانتظام في مختلف الفئات	01
0.00	0.751**	يوجد التحليل الوظيفي في كل الوضعيات المتعلقة بالمنظمة	02
0.00	0.638**	يتم تحديد وتقييم كل مصادر التوظيف المحتملة (الداخلية والخارجية)	03
0.00	0.536**	يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين	04
0.00	0.623**	تعتمد المؤسسة على برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم	05
0.00	0.616**	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بوضوح	06
0.00	0.600**	تولي المؤسسة اهتماما خاصا بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة لتشجيعهم على البقاء في العمل لديها.	07
0.00	0.812**	المؤسسة تتوفر على نظام مكافآت يسمح بتحفيز الموظفين	08
0.00	0.861**	هناك نظام لتقييم الأداء يساعد في تقييم الأداء السابق	09
0.00	0.733**	تتوفر المؤسسة على نظام فعال لتسيير المسار المهني للموظفين	10
0.00	0.713**	تطبق المؤسسة إجراءات الأمن و السلامة المهنية المعمول بها دوليا	11
0.00	0.808**	تستجيب ممارسات إدارة الموارد البشرية لتطلعات الموظف الفردية واحتياجاته	12

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناء علي نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم 2-5 نلاحظ أن كل معاملات الارتباط ذات دلالة معنوية ، حيث تتراوح ما بين 0.536 و 0.681 حيث لاحظنا انه في الفقرة رقم 04 (يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين) كأصغر قيمة و (0.861) في الفقرة رقم (09) (هناك نظام لتقييم الأداء يساعد في تقييم الأداء السابق) كأكبر قيمة ،وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 2-6: معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الأول والمعدل الكلي لفقراته

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يساعد تدقيق الموارد البشرية على التأكد من أن وظائف الموارد تعمل وفق ماخطط لها	0.726**	0.00
02	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في فحص أداء الوظائف والأنشطة وتحديد المسؤولين عن أدائها	0.778**	0.00
03	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية على تصميم وتطوير خطة عمل لتصحيح الانحرافات بين نتائج الوظائف والأنشطة والأهداف المخططة	0.794**	0.00
04	يتم الاعتماد على تقارير التدقيق لتحسين الإجراءات في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية	0.706**	0.00
05	يعمل تدقيق الموارد البشرية على متابعة خطة الأعمال التصحيحية بعد اكتشاف اختلالات	0.701**	0.00

\*\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 2-6 نلاحظ أن كل معاملات الارتباط ذات دلالة معنوية ، حيث تتراوح ما بين 0.701 و 0.794 ، حيث لاحظنا انه في الفقرة رقم 05 (يعمل تدقيق الموارد البشرية على متابعة خطة الأعمال التصحيحية بعد اكتشاف اختلالات) كأصغر قيمة و (0.794) في الفقرة رقم 03 (يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية على تصميم وتطوير خطة عمل لتصحيح الانحرافات بين نتائج الوظائف والأنشطة والأهداف المخططة) كأكبر قيمة ، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 2-7: معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يساعد تدقيق الموارد البشرية على التقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها وتصحيح ما يجب تصحيحه لضمان التدريب الفعال والجيد	0.852**	0.00
02	يساعد تدقيق الموارد البشرية في تغيير و تحسين المعايير التي على أساسها تمنح الحوافز المادية والمعنوية	0.879**	0.00

0.00	0.735**	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين العلاقات مع النقابات العمالية من خلال معالجة موضوعات الشكاوي ، النزاعات العمالية	03
0.00	0.827**	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين طرق تقييم أداء العاملين	04
0.00	0.881**	يؤثر تدقيق إدارة الموارد البشرية إيجابا على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية	05

\*\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 2-7 نلاحظ أن كل معاملات الارتباط ذات دلالة معنوية ، حيث تتراوح ما بين 0.735 و 0.881 ، حيث لاحظنا انه في الفقرة رقم 3 (يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين العلاقات مع النقابات العمالية من خلال معالجة موضوعات الشكاوي ، النزاعات العمالية) كأصغر قيمة و (0.881) في الفقرة رقم 5 (يؤثر تدقيق إدارة الموارد البشرية إيجابا على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية) كأكبر قيمة، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 2-8: معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يسعى المدقق للتأكد من مدى تناسق بين سياسات الموارد البشرية مع سياسات المنظمة، ويتأكد كذلك من التطبيق الفعلي للسياسات الموضوعية	0.816**	0.00
02	يقوم المدقق بالتأكد من مدى الالتزام الإداري بالإجراءات والسياسات والقواعد المحددة من الإدارة العليا	0.819**	0.00
03	يقوم المدقق بالتأكد من الالتزام بالقوانين والتشريعات الخاصة بالعمل	0.681**	0.00
04	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في الوقوف على مدى التزام الإدارات بساعات العمل المحددة ، أيام الراحة والإجازات والعطل	0.691**	0.00

\*\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 2-8 نلاحظ أن كل معاملات الارتباط ذات دلالة معنوية ، حيث تتراوح ما بين 0.681 و 0.691، حيث لاحظنا انه في الفقرة رقم 3 (يقوم المدقق بالتأكد من الالتزام بالقوانين والتشريعات

الخاصة بالعمل) كأصغر قيمة و (0.691) في الفقرة رقم 4 (يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في الوقوف على مدى التزام الإدارات بساعات العمل المحددة ، أيام الراحة والإجازات والعطل) كأكبر قيمة، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 2-9: معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الرابع والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في التأكد من أن حوادث العمل ، الإصابات والأمراض يتم التبليغ عنها في وقتها ويسعى لمعرفة أسباب وقوعها	0.870**	0.00
02	يؤدي تدقيق بيئة وثقافة المؤسسة إلى التأكد من أن بيئة وثقافة المنظمة تؤثر بصورة كبيرة علي عملية تحفيز العاملين.	0.871**	0.00
03	يؤدي تدقيق بيئة وثقافة المؤسسة إلى التأكد من أن بيئة وثقافة المنظمة تؤثر إيجابا على الروح المعنوية للعاملين و رضاهم الوظيفي	0.933**	0.00
04	يتم تدقيق ثقافة وبيئة المنظمة من خلال ملاحظة ودراسة سلوك العاملين وردود أفعالهم تجاه أحداث معينة	0.737**	0.00

\*\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 2-9 نلاحظ أن كل معاملات الارتباط ذات دلالة معنوية ، حيث تتراوح ما بين 0.737 و 0.933، حيث لاحظنا انه في الفقرة رقم 4 (يتم تدقيق ثقافة وبيئة المنظمة من خلال ملاحظة ودراسة سلوك العاملين وردود أفعالهم تجاه أحداث معينة) كأصغر قيمة و (0.933) في الفقرة رقم 3 (يؤدي تدقيق بيئة وثقافة المؤسسة إلى التأكد من أن بيئة وثقافة المنظمة تؤثر إيجابا على الروح المعنوية للعاملين و رضاهم الوظيفي) كأكبر قيمة، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 2-10: معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الخامس والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في قياس مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في علاقاتها واستجابتها لحاجات الأقسام الأخرى	0.804**	0.00
02	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في قياس فعالية العلاقة بين الوحدات التنظيمية المختلفة المكونة للمنظمة وقسم الموارد البشرية	0.786**	0.00

03	يساهم تدقيق إدارة الموارد البشرية في قياس درجة مساهمة إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها	0.763**	0.00
04	يهدف تدقيق إدارة الموارد البشرية إلى تحديد جوانب القوة و الضعف لدي المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى فيما يتعلق بالموارد البشرية	0.728**	0.00

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 2-10 نلاحظ أن كل معاملات الارتباط ذات دلالة معنوية ، حيث تتراوح ما بين 0.728 و 0.804، حيث لاحظنا انه في الفقرة رقم 4 (يهدف تدقيق إدارة الموارد البشرية إلى تحديد جوانب القوة و الضعف لدي المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى فيما يتعلق بالموارد البشرية) كأصغر قيمة و (0.804) في الفقرة رقم 1 (يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في قياس مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في علاقتها واستجابتها لحاجات الأقسام الأخرى) كأكبر قيمة، وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2- الصدق البنائي للمحور الثاني وأبعاده:

الجدول التالي يبين معاملات الارتباط بين معدل كل بعد مع المعدل الكلي لجميع فقرات المحور الثاني.

الجدول رقم 2-11: يبين معاملات الارتباط بين معدل كل بعد مع المعدل الكلي لجميع فقرات المحور الثاني

عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
تدقيق إدارة الموارد البشرية		
البعد الأول	تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية	0.669**
البعد الثاني	فعالية تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية	0.736**
البعد الثالث	تدقيق الالتزام والتوافق الإداري	0.736**
البعد الرابع	تدقيق بيئة وثقافة المنظمة	0.524**
البعد الخامس	تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية	0.525**

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم 2-11 يتضح أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لكل بعد من الأبعاد مع محور تدقيق الموارد البشرية.

حيث بلغ معامل الارتباط بين البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات المحور الثاني (0.669) بمستوى معنوية 0.00 وهي اقل من 0.05.

كما بلغ معامل الارتباط بين البعد الثاني (فعالية تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية) والمعدل الكلي لفقرات المحور الثاني (0.736) بمستوى معنوية 0.00 وهي اقل من 0.05.

أما معامل الارتباط بين البعد الثالث (تدقيق الالتزام والتوافق الإداري) والمعدل الكلي لفقرات المحور الثاني (0.736) بمستوى معنوية 0.00 وهي اقل من 0.05.

أما معامل الارتباط بين البعد الرابع (تدقيق بيئة وثقافة المنظمة) والمعدل الكلي لفقرات المحور الثاني (0.524) بمستوى معنوية 0.00 وهي اقل من 0.05.

أما معامل الارتباط بين البعد الخامس (تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية) والمعدل الكلي لفقرات المحور الثاني (0.525) بمستوى معنوية 0.00 وهي اقل من 0.05.

### 3- توزيع البيانات:

تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

$H_0$  البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي

$H_1$  : البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

ويوضح الجدول رقم 2-12 نتائج الاختبار.

### الجدول رقم 2-12: نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات.

المحور	المدخل	عنوان المحور والمدخل	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول		واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية	12	0.519	0.950
الثاني	الأول	تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية	05	0.873	0.430
	الثاني	فعالية تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية	05	1.181	0.123
	الثالث	تدقيق الالتزام والتوافق الإداري	04	0.880	0.421
	الرابع	تدقيق بيئة وثقافة المنظمة	04	1.523	0.19
	الخامس	تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية	04	0.731	0.660

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم 2-12 يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.519)، و أن مستوى الدلالة يساوي (0.950) أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة Z للمدخل الأول للمحور الثاني تساوي (0.873)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.430) أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة Z للمدخل الثاني للمحور الثاني تساوي (1.181)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.123) أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة Z للمدخل الثالث للمحور الثاني تساوي (0.880)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.421) أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة Z للمدخل الرابع للمحور الثاني تساوي (1.523)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.19) أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة Z للمدخل الخامس للمحور الثاني تساوي (0.731)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.660) أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

ويتضح من الجدول رقم 2-12 أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من 0.05 (  $\text{sig} > 0.05$  ) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي .

### المبحث الثاني: تحليل واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لتحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمجيبين (الشخصية، الوظيفية)، والبيانات الخاصة بمحوري الدراسة و معالجتها إحصائياً وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة

الفرع الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.

أولاً- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بخاصية الجنس:

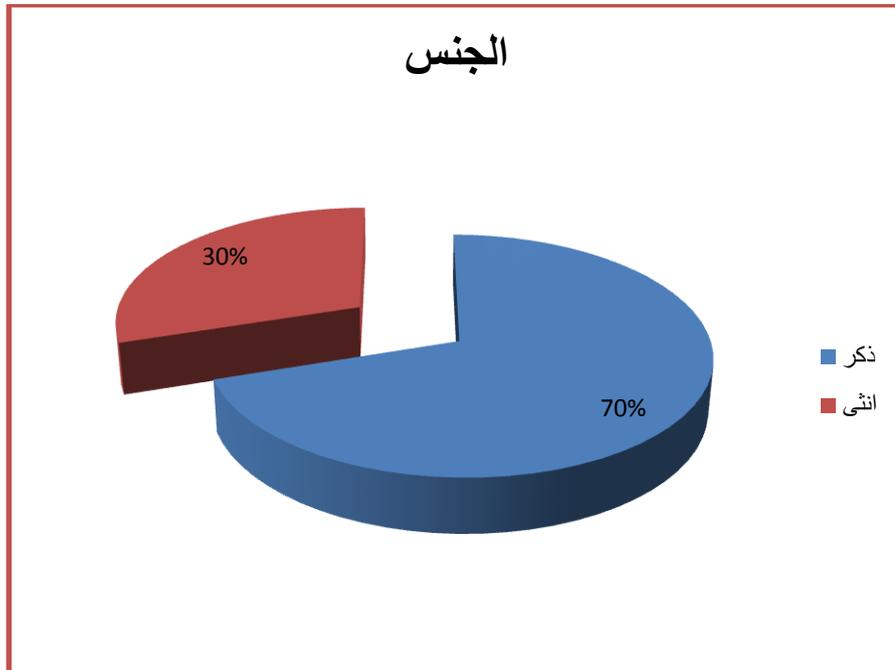
الجدول 2-13: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	70
انثى	12	30
المجموع	40	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يوضح الجدول رقم 2-13 توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة، حيث تتكون عينة الجنس من فئتين الفئة الأكثر تكراراً هي فئة جنس الذكور بنسبة إجمالية قدرها 70% بتعداد 28 فرد، أما نسبة المشاركة عند الإناث تقدر بنسبة إجمالية قدرت بـ 30% وبتعداد 12 فرد. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 2-3 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر : من إعداد الطالب بناءً على معطيات الجدول السابق.

ثانيا- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بخاصية العمر:

الجدول رقم 2-14 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

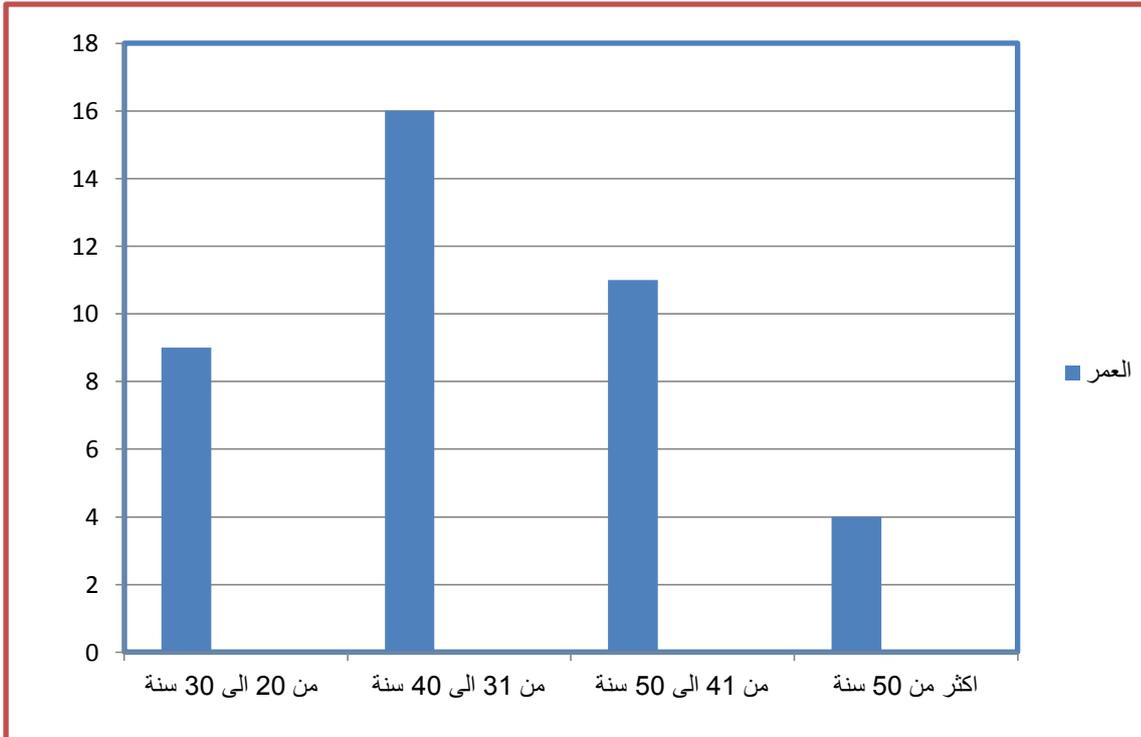
النسبة	التكرار	العمر
22.5	9	من 20 إلى 30 سنة
40.0	16	من 31 إلى 40 سنة
27.5	11	من 41 إلى 50 سنة
10.0	4	أكثر من 51 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

يتضح من خلال الجدول 2-14 أن أكبر فئة عمرية هي الفئة 31 إلى 40 سنة بنسبة 40% وبتعداد 16 فرد وتليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بتعداد 11 فرد وبنسبة 27.5%، من بعدها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بتعداد 9 أفراد وبنسبة 22.5%، وفي الأخير الفئة العمرية أكثر من 51 سنة بتعداد 04 أفراد وبنسبة 10%، وهذا يعني أن معظم العاملين داخل المؤسسة من فئة الشباب.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل التالي 2-4 : توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق.

ثالثا- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمستوى التعليمي:

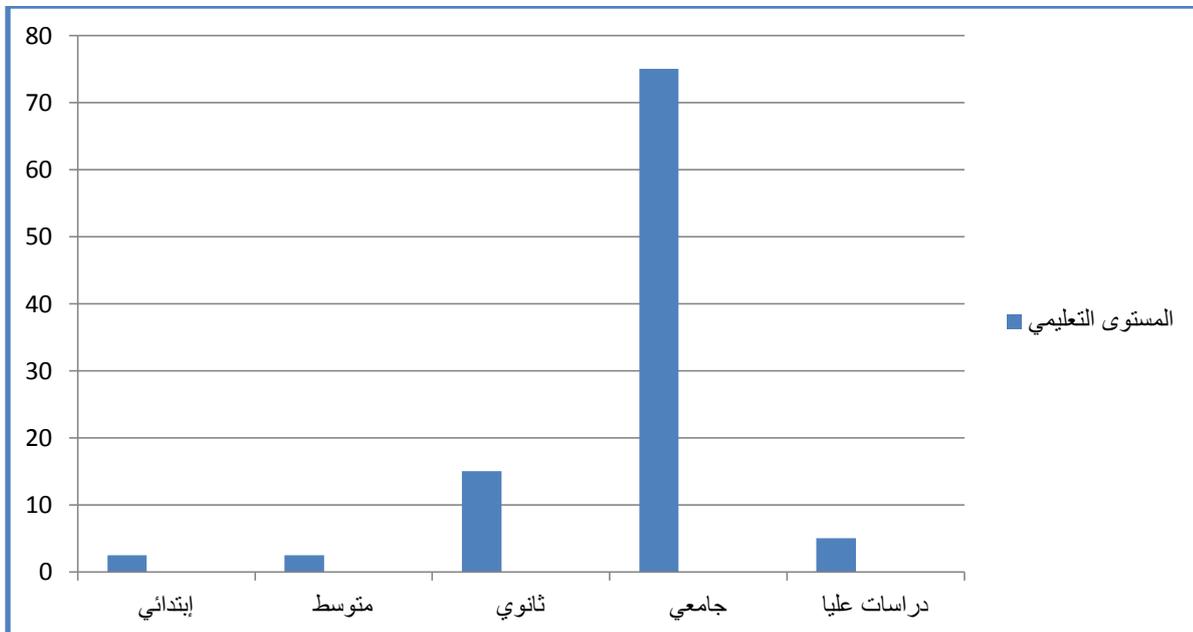
الجدول رقم 2 - 15: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
2.5	1	ابتدائي
2.5	1	متوسط
15	6	ثانوي
75	30	جامعي
5	2	دراسات عليا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم 2- 15 أن هناك 30 فرد من عينة الدراسة هم من ذوى المستوى الجامعي أي بنسبة 75%، وتليها فئة المستوى الثانوي بتعداد 6 أفراد وبنسبة 15%، ثم فئة المستوى الدراسات العليا بتعداد 02 أفراد وبنسبة 5%، وهو ما يبرز أهمية المستوى العلمي والقدرات المعرفية التي تمكنهم من الفهم السليم والتعامل الموضوعي مع تدقيق إدارة الموارد البشرية ، وبالتالي ازدياد إمكانية الثقة في البيانات التي تم الحصول عليها.

الشكل التالي 2- 5 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق.

رابعاً- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمستوى الوظيفي:

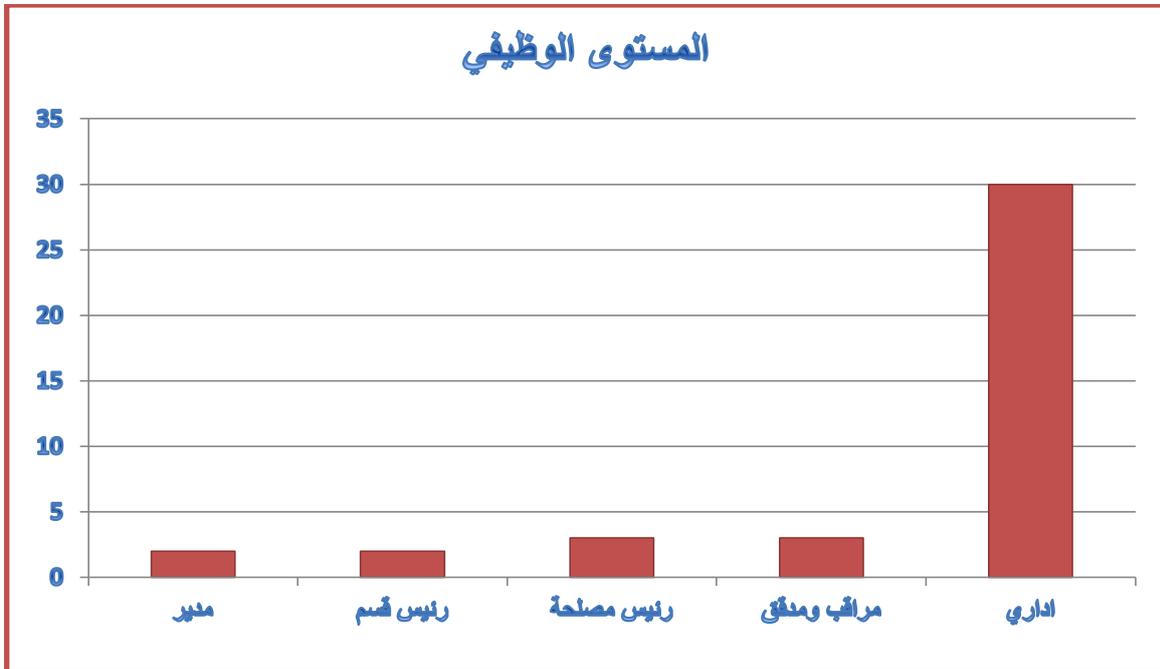
الجدول رقم 2-16: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
5	2	مدير
5	2	رئيس قسم
7.5	3	رئيس مصلحة
7.5	3	مراقب ومدقق
75	30	إداري
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم 2-16 يتضح أن الأفراد ذوي المناصب الإدارية بتعداد 30 فرد و نسبة 75 % من عينة الدراسة هم أصحاب أعلى نسبة، ويليهما رئيس مصلحة بـ 3 أفراد وبنسبة 7.5 % بالتعادل مع المراقب والمدقق ثم يتعادل كل من مدير و رئيس قسم بتعداد 2 أفراد لكل واحد وبنسبة 5%، وهذا ما يبرز التوزع المتقارب لعينة الدراسة حسب الوظائف التي لها علاقة بالموضوع وهو ما يزيد من شموليتها و إلمامها بجميع الآراء التي تمثل إضافة لها.

الشكل رقم 2-6: النسبة المئوية للمسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق

خامسا- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بسنوات الخبرة:

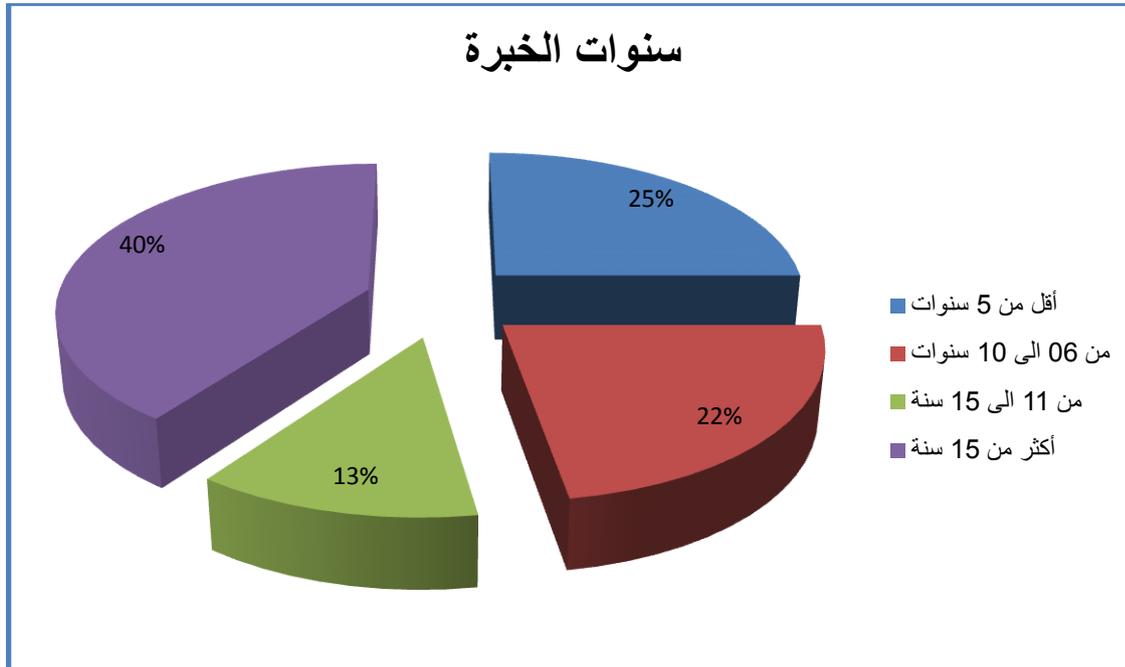
الجدول 2- 17 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 05 سنوات	10	25
من 06 إلى 10 سنوات	9	22.5
من 11 إلى 15 سنة	5	12.5
أكثر من 15 سنة	16	40
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم 2- 17 أن 16 فرد من عينة الدراسة هم أصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة أي ما نسبته 40%، وتليها فئة أصحاب الخبرة التي اقل من 5 سنوات بتعداد 10 أفراد بنسبة 25%، وفي الأخير تأتي الفئة التي تتراوح ما بين 11 و 15 سنة بتعداد 5 أفراد وبنسبة 12.5%، مما يدل على أنهم يمتلكون الخبرة والمعرفة الواسعة بتدقيق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة لأنهم يجوزون على الخبرة الكافية في مجال التدقيق.

الشكل رقم 2- 7 : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الاستبيان.

الفرع الأول: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

1. المتوسط الحسابي: وهو من الطرق التي تمكن من معرفة وجهات نظر العينة المدروسة في كل فقرة من فقرات المحور وكذا الاتجاه العام الذي يتخذه المحور، وبالاعتماد على مقياس لديكارت الحماسي تزيد درجة موافقة العينة على الفقرات كلما زاد المتوسط الحسابي لها وبذلك تقل كلما قلت قيمته.

2. الانحراف المعياري: كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل التشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي.

الفرع الثاني: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور الأول.

الجدول رقم 2- 18: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول.

		المؤشرات الإحصائية			
الترتيب	الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
4	موافق	0.83	4.02	تقوم المؤسسة بالتخطيط لمواردها البشرية بانتظام في مختلف الفئات	01
2	موافق بشدة	0.83	4.22	يوجد التحليل الوظيفي في كل الوضعيات المتعلقة بالمنظمة	02
7	موافق	0.86	3.77	يتم تحديد وتقييم كل مصادر التوظيف المحتملة (الداخلية والخارجية)	03
6	موافق	1.05	3.85	يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين	04
1	موافق بشدة	0.59	4.42	تعتمد المؤسسة على برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم	05
3	موافق	0.88	4.12	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بوضوح	06
12	محايد	1.04	3.30	تولي المؤسسة اهتماما خاصا بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة لتشجيعهم على البقاء في العمل لديها.	07
9	موافق	1.23	3.60	المؤسسة تتوفر على نظام مكافآت يسمح بتحفيز الموظفين	08
8	موافق	1.14	3.62	هناك نظام لتقييم الأداء يساعد في تقويم الأداء السابق	09
11	موافق	1.21	3.47	تقوم المؤسسة بالتخطيط لمواردها البشرية بانتظام في مختلف الفئات	10

5	موافق	0.77	3.90	يوجد التحليل الوظيفي في كل الوضعيات المتعلقة بالمنظمة	11
10	موافق	1.00	3.60	يتم تحديد وتقييم كل مصادر التوظيف المحتملة (الداخلية والخارجية)	12
	موافق	0.66	3.82	المتوسط العام للمحور الأول	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 2- 18 يتفق جميع أفراد العينة عموما على جميع فقرات هذا المحور حيث كانت آرائهم على الأغلب موافق و يقع المتوسط الحسابي بين (3.30 و 4.42) و هذا مؤشر يعتبر ايجابي على في وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية ، والجدير بالذكر أن عينة الدراسة تتفق على صحة الفقرة رقم (05) (تعتمد المؤسسة على برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم). بمتوسط حسابي يساوي (4.42) مع انحراف معياري بقيمة (0.59) وهذا ما يعطيها درجة موافقة بشدة.

كما يتفق على صحة الفقرة رقم 7 ( تولى المؤسسة اهتماما خاصا بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة لتشجيعهم على البقاء في العمل لديها) وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.60) مع انحراف معياري بقيمة (1.04) ما يعطيها درجة موافقة مقبولة مع وجود تباين في آراء المجيبين بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري المسجلة. وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي للمحور يساوي (3.82) ما يبين أن عينة الدراسة يوافقون عليه بشكل عام.

الفرع الثالث: عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة المحور الثاني.

الجدول رقم 2- 19: يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول.

الترتيب	الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	موافق بشدة	0.85	4.20	يساعد تدقيق الموارد البشرية على التأكد من أن وظائف الموارد تعمل وفق ماخطط لها	01
4	موافق	0.78	3.95	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في فحص أداء الوظائف والأنشطة وتحديد المسؤولين عن أدائها	02
3	موافق	0.75	4.12	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية على تصميم وتطوير خطة عمل لتصحيح الانحرافات بين نتائج الوظائف والأنشطة	03
2	موافق	0.74	4.17	يتم الاعتماد على تقارير التدقيق لتحسين الإجراءات في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية	04
5	موافق	0.87	3.82	يعمل تدقيق الموارد البشرية على متابعة خطة الأعمال التصحيحية بعد اكتشاف اختلالات	05
	موافق	0.59	4.05	المتوسط العام للبعد الأول	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتفق جميع أفراد العينة عموماً على جميع فقرات هذا البعد الأول حيث كانت آرائهم على الأغلب موافق ويقع المتوسط الحسابي بين (3.82) و(4.20) و هذا مؤشر يعتبر ايجابي على مدى أهمية تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية، و الجدير بالذكر أن عينة الدراسة تتفق على صحة الفقرة رقم (01) (يساعد تدقيق الموارد البشرية على التأكد من أن وظائف الموارد تعمل وفق ماخطط لها ) بمتوسط حسابي يساوي 4.20 مع انحراف معياري بقيمة 0.85 وهذا ما يعطيها درجة موافقة عالية، وهو ما يثبت أن هناك نظرة ايجابية حول تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

كما يتفق على صحة الفقرة 05 ( يعمل تدقيق الموارد البشرية على متابعة خطة الأعمال التصحيحية بعد اكتشاف اختلالات) تأخذ أقل قيمة من جميع فقرات البعد الأول وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.82) مع انحراف معياري بقيمة (0.87) ما يعطيها درجة موافقة مقبولة مع وجود تباين في آراء المحييين بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري المسجلة، وبشكل عام فأن المتوسط الحسابي للبعد يساوي (4.05) ما يبين أن عينة الدراسة يوافقون عليه بشكل عام بدرجة جيدة.

الجدول رقم 2-20: يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني.

الترتيب	الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	موافق بشدة	0.83	4.22	يساعد تدقيق الموارد البشرية على التقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها وتصحيح ما يجب تصحيحه لضمان التدريب الفعال والجيد	01
4	موافق	0.84	3.82	يساعد تدقيق الموارد البشرية في تغيير و تحسين المعايير التي على أساسها تمنح الحوافز المادية والمعنوية	02
5	موافق	0.81	3.57	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين العلاقات مع النقابات العمالية من خلال معالجة موضوعات الشكاوي ، النزاعات العمالية	03
2	موافق	0.90	3.95	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين طرق تقييم أداء العاملين	04
3	موافق	1.02	3.85	يؤثر تدقيق إدارة الموارد البشرية إيجاباً على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية	05
	موافق	0.73	3.88	المتوسط العام للبعد الثاني	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتفق جميع أفراد العينة عموماً على جميع فقرات هذا البعد الثاني حيث كانت آرائهم على الأغلب موافق ويقع المتوسط الحسابي بين (3.82) و(4.20) و هذا مؤشر يعتبر إيجابي على مدى أهمية فعالية تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية، والجدير بالذكر أن عينة الدراسة تتفق على صحة الفقرة رقم (01) (يساعد تدقيق الموارد البشرية على التقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها وتصحيح ما يجب تصحيحه لضمان التدريب الفعال والجيد) بمتوسط حسابي يساوي 4.22 مع انحراف معياري بقيمة 0.83 وهذا ما يعطيها درجة موافقة عالية، وهو ما يثبت أن هناك نظرة إيجابية حول فعالية تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

كما يتفق على صحة الفقرة 03 (يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين العلاقات مع النقابات العمالية من خلال معالجة موضوعات الشكاوي، النزاعات العمالية) تأخذ أقل قيمة من جميع فقرات البعد الثاني وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.57) مع انحراف معياري بقيمة (0.81) ما يعطيها درجة موافقة مقبولة مع وجود تباين في آراء المحييين بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري المسجلة، وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي للبعد يساوي (4.05) ما يبين أن عينة الدراسة يوافقون عليه بشكل عام بدرجة جيدة.

الجدول رقم 2- 21: يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	الترتيب
01	يسعى المدقق للتأكد من مدى تناسق بين سياسات الموارد البشرية مع سياسات المنظمة، ويتأكد كذلك من التطبيق الفعلي للسياسات الموضوعية	3.90	0.92	موافق	3
02	يقوم المدقق بالتأكد من مدى الالتزام الإداري بالإجراءات والسياسات والقواعد المحددة من الإدارة العليا	3.97	0.97	موافق	2
03	يقوم المدقق بالتأكد من الالتزام بالقوانين والتشريعات الخاصة بالعمل	4.25	0.74	موافق بشدة	1
04	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في الوقوف على مدى التزام الإدارات بساعات العمل المحددة، أيام الراحة والإجازات والعطل	3.47	0.90	موافق	4
	المتوسط العام للبعد الثالث	3.90	0.67	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتفق جميع أفراد العينة عموماً على جميع فقرات هذا البعد الثالث حيث كانت آرائهم على الأغلب موافق ويقع المتوسط الحسابي بين (3.47) و(4.25) و هذا مؤشر يعتبر إيجابي على أهمية تدقيق الالتزام والتوافق الإداري، و الجدير بالذكر أن عينة الدراسة تتفق على صحة الفقرة رقم (03) (يقوم المدقق بالتأكد من الالتزام بالقوانين والتشريعات الخاصة بالعمل) بمتوسط حسابي يساوي 4.25 مع انحراف معياري بقيمة 0.74 وهذا ما يعطيها درجة موافقة عالية، وهو ما يثبت أن هناك نظرة إيجابية حول تدقيق الالتزام والتوافق الإداري.

كما يتفق على صحة الفقرة 04 ( يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في الوقوف على مدى التزام الإدارات بساعات العمل المحددة، أيام الراحة والإجازات والعطل) تأخذ أقل قيمة من جميع فقرات البعد الثالث وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.47) مع انحراف معياري بقيمة (0.90) ما يعطيها درجة موافقة مقبولة مع وجود تباين في آراء المحييين بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري المسجلة، وبشكل عام فأن المتوسط الحسابي للبعد يساوي (3.90) ما يبين أن عينة الدراسة يوافقون عليه بشكل عام بدرجة جيدة.

الجدول رقم 2- 22: يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع.

الترتيب	الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	موافق	1.01	3.80	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في التأكد من أن حوادث العمل ، الإصابات والأمراض يتم التبليغ عنها في وقتها ويسعى لمعرفة أسباب وقوعها	01
4	موافق	0.95	3.60	يؤدي تدقيق بيئة وثقافة المؤسسة إلى التأكد من أن بيئة وثقافة المنظمة تؤثر بصورة كبيرة علي عملية تحفيز العاملين.	02
3	موافق	1.03	3.75	يؤدي تدقيق بيئة وثقافة المؤسسة إلى التأكد من أن بيئة وثقافة المنظمة تؤثر إيجاباً على الروح المعنوية للعاملين و رضاهم الوظيفي	03
1	موافق	0.85	3.87	يتم تدقيق ثقافة وبيئة المنظمة من خلال ملاحظة ودراسة سلوك العاملين وردود أفعالهم تجاه أحداث معينة	04
	موافق	0.82	3.75	المتوسط العام للبعد الرابع	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتفق جميع أفراد العينة عموماً على جميع فقرات هذا البعد الرابع حيث كانت آرائهم على الأغلب موافق ويقع المتوسط الحسابي بين (3.60) و(3.87) و هذا مؤشر يعتبر إيجابي على أهمية تدقيق بيئة وثقافة المنظمة، و الجدير

بالذكر أن مجتمع الدراسة يتفق على صحة الفقرة رقم (04) (يتم تدقيق ثقافة وبيئة المنظمة من خلال ملاحظة ودراسة سلوك العاملين وردود أفعالهم تجاه أحداث معينة) بمتوسط حسابي يساوي 3.87 مع انحراف معياري بقيمة 0.85 وهذا ما يعطيها درجة موافقة عالية، وهو ما يثبت أن هناك نظرة إيجابية حول تدقيق بيئة وثقافة المنظمة. كما يتفق على صحة الفقرة 02 (يؤدي تدقيق بيئة وثقافة المؤسسة إلى التأكد من أن بيئة وثقافة المنظمة تؤثر بصورة كبيرة علي عملية تحفيز العاملين) تأخذ أقل قيمة من جميع فقرات البعد الرابع وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.60) مع انحراف معياري بقيمة (0.95) ما يعطيها درجة موافقة مقبولة مع وجود تباين في آراء المجيبين بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري المسجلة، وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي للمدخل يساوي (3.75) ما يبين أن عينة الدراسة يوافقون عليه بشكل عام بدرجة جيدة.

الجدول رقم 2- 23: يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخامس.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	الترتيب
01	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في قياس مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في علاقاتها واستجابتها لحاجات الأقسام الأخرى	4.00	0.90	موافق	2
02	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في قياس فعالية العلاقة بين الوحدات التنظيمية المختلفة المكونة للمنظمة وقسم الموارد البشرية	4.07	0.82	موافق	1
03	يساهم تدقيق إدارة الموارد البشرية في قياس درجة مساهمة إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها	4.00	0.78	موافق	3
04	يهدف تدقيق إدارة الموارد البشرية إلى تحديد جوانب القوة و الضعف لدي المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى فيما يتعلق بالموارد البشرية	3.82	0.81	موافق	4
	المتوسط العام للبعد الخامس	3.97	0.64	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتفق جميع أفراد العينة عموماً على جميع فقرات هذا البعد الخامس حيث كانت آرائهم على الأغلب موافق و يقع المتوسط الحسابي بين (3.82) و(4.07) و هذا مؤشر يعتبر إيجابي على أهمية تدقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، و الجدير بالذكر أن عينة الدراسة يتفق على صحة الفقرة رقم (02) (يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في

قياس فعالية العلاقة بين الوحدات التنظيمية المختلفة المكونة للمنظمة وقسم الموارد البشرية) بمتوسط حسابي يساوي 4.07 مع انحراف معياري بقيمة 0.82 وهذا ما يعطيها درجة موافقة عالية، وهو ما يثبت أن هناك نظرة إيجابية حول تدقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

كما يتفق على صحة الفقرة 04 ( يهدف تدقيق إدارة الموارد البشرية إلى تحديد جوانب القوة و الضعف لدي المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى فيما يتعلق بالموارد البشرية) تأخذ أقل قيمة من جميع فقرات المدخل الخامس وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.82) مع انحراف معياري بقيمة (0.81) ما يعطيها درجة موافقة مقبولة مع وجود تباين في آراء المحييين بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري المسجل، وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي للمدخل يساوي (3.97) ما يبين أن مجتمع الدراسة يوافقون عليه بشكل عام بدرجة جيدة.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى يوجد تطبيق لإجراءات تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

لكي نثبت صحة هذه الفرضية قمنا بالاعتماد على المقابلة مع مدقق داخلي حيث كانت المقابلة في صيغة سؤال وجواب حيث قمنا بطرح سؤال حول كيفية التحضير لمخطط التدقيق السنوي فكانت إجابة المدقق بان قسم التدقيق يقوم في كل سنة بوضع مخطط تدقيق سنوي يحوي مختلف المهام المراد القيام بها خلال هذه السنة أي الأقسام أو العناصر التي سيتم تدقيقها.<sup>1</sup>

حيث يحاول المدقق تحديد الأخطار التي تواجه المؤسسة والتي يمكن أن تؤثر على وصول المؤسسة لأهدافها المسطرة، من خلال حصر مختلف الأخطار (مالية أخطار تخص الموردين أخطار قضائية ...) وتحليلها بالاعتماد على:

- تقارير التدقيق الداخلي لثلاث سنوات سابقة؛
- القوائم المالية للثلاث سنوات السابقة؛
- تقارير أنشطة المؤسسة للثلاث سنوات السابقة

كما أشار المدقق إلى أن نقص العمالة في قسم التدقيق وقلة الإمكانيات لا يمكن تدقيق كل المواضيع التي تم تحديدها سلفاً، لذا يتم عرضها على مدير المؤسسة وفي اجتماع رفقة المدققين يتم تحديد المواضيع الأكثر أهمية والتي سيتم تدقيقها خلال السنة (مع العلم أن القرار النهائي يعود لمدير المؤسسة حتى ولو لم يتفق و آراء المدققين فيعود له تحديد عدد مهمات المراجعة و ذلك بزيادتها أو تقليلها).

<sup>1</sup> قرش عبد السلام، مديرية التدقيق بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سير عملية تدقيق الموارد البشرية بمؤسستكم، مقر المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ، 2017/05/02 ، (مقابلة شخصية).

بعد أن تم تحديد المواضيع يتم وضع إطار زمني لكل مهمة مراجعة والتخطيط لها بتحديد:

- نظام العمل (فرق ثنائية أو ثلاثية)
- عدد المدققين المتوفرين.

كما قمنا بسؤاله حول كيفية تطبيق مهام التدقيق فاخبرنا بأنه عند بدأ تطبيق المهام يمكن تغيير ترتيب المهام على ما هو مخطط مسبقا وذلك حسب ما تحتاجه المؤسسة نظر لأولوياتها ويتم تطبيق المهام وفق ثلاث مراحل أساسية تتمثل في: التحضير للمهمة (Réparation de mission) والتي تعتبر هذه المرحلة أطول مرحلة وقد تستهلك حتى 70% من زمن العملية الكلية ، ويتم فيها البدء باختيار فريق المهمة (Choix de l'équipe) وهذا على أساس الموضوع المراد تدقيقه وحسب خبرة واختصاص كل فرد في الفريق، لكن نظر لقلة العمالة تعتمد المديرية في الاختيار على طبيعة العملية إذا كان يمكن أن يتولاها مدقق واحد أو إذا كانت تتطلب عدة أفراد يكون مدققين، مع ضرورة تعاون أحد العاملين في المصلحة المراد تدقيقها لشرح الأمور التقنية لفريق المراجعة وتوضيح كيفية سير العمل في هذه المصلحة، بعد اختيار فريق العمل تأتي المرحلة الموالية ألا وهي تحديد رسالة المهمة (Lettre de mission) كما هو موضح في الملحق رقم 02 ، حيث انه في هذه المرحلة يقوم مسؤول مصلحة التدقيق بإرسال رسالة إلى القسم الذي سيتم تدقيقه أسبوعا على الأقل قبل بدأ عملية التدقيق وهذا ليتم تحضير الوثائق التي يحتاجها المدققون أثناء أداء مهمتهم وتتضمن هذه الرسالة ما يلي<sup>1</sup>:

- هل المهمة مخطط لها أم فجائية؟
- التنظيم الخاص بهذه المهمة؟
- الهدف من المهمة؟
- فريق المهمة (الأسماء، المناصب، ... )؟
- المدة الزمنية (مع ترك المجال مفتوح إذا لم يكن من الممكن تحديد المدة بدقة).

بعد تحديد الرسالة يتم عقد اجتماع لإفتتاح المهمة (La réunion d'ouverture) والذي يعتبر انطلاقة عملية التدقيق و يتم فيه التعريف بفريق المهمة وتقسيم المسؤوليات، من ثم شرح أهداف المؤسسة (المراحل والإجراءات المتبعة) وأخيرا يتم طلب الوثائق التي يحتاجها الفريق لإتمام مهمته.

وعند الانتهاء من الاجتماع يتم إعداد جدول المخاطر (Tableau des risque) ، والذي يبدأ المدققين بتقييم نظام الرقابة الداخلية، من خلال تقسيم كل نشاط إلى مجموعة إجراءات وتحليلها وذلك بدراسة أهدافها

<sup>1</sup> قرش عبد السلام، مديرية التدقيق بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سير عملية تدقيق الموارد البشرية بمؤسستكم، مقر المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ، 2017/05/02 ، (مقابلة شخصية).

وبالتالي تحديد المخاطر التي يمكن أن تنجم عنها و التي تعيق تحقيق هذه الأهداف، حيث بعد تحديد المخاطر يتم وضع النتائج التي تنتج في حالة حدوث كل مخطر، وتقييم مدى تغطية هذا المخطر .

في نهاية هذه المرحلة يكون قد تم وضع جدول المخاطر كما هو موضح في الملحق رقم 03.

بعد تحديد المخاطر يتم توجيه تعليمة يطلق عليها تعليمة توجيه مهمة التدقيق (Note d'orientation) كما هو مبين في الملحق رقم 04 ، حيث يتم فيها تصنيف المخاطر التي وجدت في جدول المخاطر السابق حسب أهميتها (هناك مخاطر مقبولة وأخرى تعتبر ليست لها أهمية)، وحسب المخاطر المقبولة توضع أهداف المهمة ويتم تثبيتها في وثيقة المبينة في الملحق توجه إلى مسؤولي القسم الذي سيتم تدقيقه حيث تتناول هذه الوثيقة:

- ماذا سيدقق المدققون؟

- الأعمال المتعلقة بكل هدف من الأهداف التي تم تحديدها؟

- الوسائل التي سيتم استعمالها أثناء التدقيق؟

- من سيقوم بهذه المراجعة ؟ و ما المدة اللازمة لذلك؟

وأشار المدقق إلى أن المرحلة الموالية لتحديد برنامج العمل (Programme de travail) كما هي مبينة في الملحق 05، حيث يوضع برنامج العمل لتسيير باقي مهمة المراجعة، و ذلك بتقسيم المسؤوليات بين فريق العمل وتحديد الوثائق التي سيستخدمها كل مدقق و المدة الزمنية التي يحتاجها للقيام بمهمته ويبقى هذا البرنامج لدى فريق العمل فقط.

بعد كل ذلك تأتي المرحلة المهمة ألا وهي مرحلة تطبيق المهمة، حيث تعتمد هذه المرحلة على برنامج العمل الذي تم وضعه في المرحلة السابقة حيث يحدد الأهداف التي تم اختيارها والوسائل التي سيتم استخدامها.

كما اخبرنا بأنه في هذه المرحلة تستخدم عدة أدوات وآليات للقيام بعملية التدقيق منها تحليل الملفات والملاحظة ودراسة العينات لكن أفضل أداة هي استبيان الرقابة الداخلية، فيتم فيه طرح الأسئلة المتعلقة بالهدف المعني مع ضرورة الحصول على دليل يؤكد هذه الإجابات، وتسجل الملاحظات في وثيقة اختبار خاصة بكل مهمة على حدى كما هي مبينة في الملحق رقم 06 ، حيث يبدي المدقق رأيه الأولي حول المشاكل التي لاحظها ويحدد أسبابها والمشاكل التي نجمت عنها ثم يقوم بتحليل كل مشكل على حدى ضمن وثيقة تحليل المشاكل لتحديد رأيه النهائي والتوصيات التي يقترحها حول هذا المشكل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قرش عبد السلام، مديرية التدقيق بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، سير عملية تدقيق الموارد البشرية بمؤسستكم، مقر المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ، 2017/05/02 ، (مقابلة شخصية).

في نهاية هذه المهمة يتم إعداد التقرير النهائي (Rapport final) ، فتحضير التقرير النهائي يبدأ بوضع مشروع أولي يحوي التوصيات التي وصل لها المدققين مرتبة حسب الأولويات (يتم تجميعها من وثائق تحليل المشاكل (F.R.A.P) مع تحديد المدة اللازمة لتطبيق هذه التوصيات ليتم متابعتها فيما بعد من قبل قسم التدقيق .

إنطلاقاً من هذا المشروع الأولي يحرر التقرير النهائي الذي يجب أن يحتوي على خلاصة تحتوي أهم نقاط مهمة التدقيق إضافة إلى جدول يحمل التوصيات المقترحة ليطلع عليها المدير العام للمؤسسة بشكل مختصر ضمن إجتماع كما هو مبين في الملحق رقم 07.

وأشار المدقق الداخلي إلى أن متابعة التوصيات يقوم قسم التدقيق بتتبع مختلف المهام التي تم تدقيقها و ذلك على الأكثر في أجل سنة من تاريخ المراجعة لمعرفة التطورات و تتبع التصحيحات التي تمت والملحق رقم 08 يوضح ذلك.

كما نثبت صحة هذه الفرضية من خلال اختبارها احصائياً كما يلي:

- فرضية العدم: لا يوجد تطبيق لإجراءات تدقيق الموارد البشرية عند  $\alpha \geq 0.05$ .
- الفرضية البديلة: يوجد تطبيق لإجراءات تدقيق الموارد البشرية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

الجدول رقم 2- 24: يوضح إختبار t للعينة الواحدة.

الفرضية	مستوى المعنوية	T
تطبيق إجراءات تدقيق الموارد البشرية	0.000	9.83

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

كما أن قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية  $t=9.83$  بقيمة احتمالية 0.000 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك تطبيق لإجراءات تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود.

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الثانية.

الفرضية الثانية: يوجد ممارسات لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

- فرضية العدم: لا يوجد ممارسات لإدارة الموارد البشرية عند  $\alpha \geq 0.05$ .
- الفرضية البديلة: يوجد ممارسات لإدارة الموارد البشرية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

الجدول رقم 2-25 : يوضح إختبار t للعينة الواحدة.

T	مستوى المعنوية	
7.858	0.00	ممارسات لإدارة الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

كما أن قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية  $t=7.858$  بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود ممارسات لإدارة الموارد البشرية.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة.

الفرضية الثالثة: يوجد اثر لتدقيق الموارد البشرية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود .

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى:

- فرضية العدم: لا يوجد أثر معنوي لتدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية عند  $\alpha \geq 0.05$ .
- الفرضية البديلة: يوجد أثر معنوي لتدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية.

- فرضية العدم: لا يوجد أثر معنوي لفعالية تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية عند  $\alpha \geq 0.05$ .
- الفرضية البديلة: يوجد أثر معنوي لفعالية تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة.

- فرضية العدم: لا يوجد أثر معنوي لتدقيق الالتزام والتوافق الإداري عند  $\alpha \geq 0.05$ .
- الفرضية البديلة: يوجد أثر معنوي لتدقيق الالتزام والتوافق الإداري عند  $\alpha \geq 0.05$ .

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة.

- فرضية العدم: لا يوجد أثر معنوي لتدقيق بيئة وثقافة المنظمة عند  $\alpha \geq 0.05$ .
- الفرضية البديلة: يوجد أثر معنوي لتدقيق بيئة وثقافة المنظمة عند  $\alpha \geq 0.05$ .

خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة.

- فرضية العدم: لا يوجد أثر معنوي لتدقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عند  $0.05 \geq \alpha$ .

- الفرضية البديلة: يوجد أثر معنوي لتدقيق إستراتيجيه إدارة الموارد البشرية عند  $0.05 \geq \alpha$ .

يعد نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Model)، الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر أبعاد تدقيق الموارد البشرية (تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية، تدقيق فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية، تدقيق الالتزام والتوافق الإداري، تدقيق بيئة وثقافة المنظمة، وتدقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية) كمتغيرات مستقلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، ومعرفة فيما إذا كان ذلك الأثر ذا دلالة إحصائية وفي ضوء نتائج اختبار الفرضيات الفرعية يمكن الحكم بقبول أو رفض الفرضية الرئيسية الأولى كالتالي:

الجدول رقم 2-26: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة لتدقيق إدارة الموارد

البشرية والمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة t	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
الثابت	0.406	0.882	0.384				
تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية	0.281	1.663	0.106				
فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية	0.407	2.96	0.005				
تدقيق الالتزام والتوافق الإداري	0.465	3.11	0.004				
تدقيق بيئة وثقافة المنظمة	-0.078	-0.69	0.493				
تدقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	-0.206	-1.31	0.199				
				0.69	0.831	15.146	0.000

المصدر: من إعداد الطالب علي ضوء مخرجات برنامج SPSS

إنّ نحو 69% من التغيرات في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية يعود سببها تدقيق الموارد البشرية (تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية، تدقيق فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية ، تدقيق الالتزام والتوافق الإداري، تدقيق بيئة وثقافة المنظمة وتدقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية)، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، كما أن لكل من أثر فعالية تدقيق الوظائف وتدقيق الالتزام والتوافق الإداري قيم  $t$  المحسوبة جاءت أكبر من قيمة  $t$  الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة 5% وكانت قيمتهما على التوالي: (2.960، 3.110)، في حين جاءت قيم المعنوية على التوالي (0.005، 0.004) وهي أقل من 5%.

كما أن قيمة  $F$  المحسوبة والتي كانت تساوي  $F=15.146$ ، جاءت أكبر من قيمة  $F$  الجدولية  $F=3.84$  بقيمة احتمالية 0.000 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية، ونستنتج أن هناك تأثير بين تدقيق إدارة الموارد البشرية ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن معامل التحديد  $R^2=0.69$  يبين أن نحو 69% من التباين في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية هو نتيجة تأثير كل من تدقيق فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية، تدقيق الالتزام والتوافق الإداري.

#### اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نلاحظ أن قيمة ( $\text{sig}=0.10 \geq 0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود تأثير معنوي لتدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية على ممارسات إدارة الموارد البشرية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

#### اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نلاحظ أن قيمة ( $\text{sig}=0.05 \geq 0.005$ )، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة بوجود تأثير معنوي لفعالية وظائف إدارة الموارد البشرية على ممارسات إدارة الموارد البشرية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

#### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نلاحظ أن قيمة ( $\text{sig}=0.05 \geq 0.004$ )، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة بوجود تأثير معنوي لتدقيق الالتزام والتوافق الإداري على ممارسات إدارة الموارد البشرية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

#### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نلاحظ أن قيمة ( $\text{sig}=0.493 \geq 0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود تأثير معنوي لتدقيق بيئة وثقافة المنظمة على ممارسات إدارة الموارد البشرية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

نلاحظ أن قيمة ( $\text{sig}=0.199 \geq 0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود تأثير معنوي لتدقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على ممارسات إدارة الموارد البشرية عند  $0.05 \geq \alpha$

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة.

الفرضية الرابعة: يختلف مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب توزيع السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة...).

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى.

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ .
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ .

خامساً: الفرضية الفرعية الخامسة

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ .
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ .

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية: الأولى باختبار t للعينات المستقلة كما يلي:

الجدول رقم 2- 27: نتائج اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)

P-Value	T	P-Value	F	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.86	0.175	0.099	2.861	الجنس

قبل اختبار الفرضيات لابد من التأكد من شرط تساوي التباين بين المجموعتين وبالرجوع إلى الجدول السابق وبالعودة لاختبار Leven s لتجانس التباين، وجدنا أن قيمة F ومعنويتها للجنس، جاءت مساوية على التوالي:  $(F=2.861 / P\text{-Value}=0.099)$  مما يدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس (تساوي) تباين المجموعتين لأن القيمة المعنوية جاءت أكبر من المستوى المحدد 5%، مما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار.

وبالنظر لقيمة t ومستوى معنويتها المقابلة لتساوي تباين المجموعتين (Equal variance assumed)، اتضح لدينا أن  $P\text{-value}=0.86 > 0,05$  بالنسبة للجنس، مما يدفعنا لقبول فرضية العدم بمستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية،

ويتضح ذلك من عدم وجود فرق كبير بين متوسطات الذكور والإناث، حيث جاء مساويين لـ 3.83 و 3.79 على التوالي.

في حين سيتم اختبار الفرضيات الفرعية: الثانية والثالثة والرابعة والخامسة بتحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول 2-28: نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغيرات العمر، المؤهل، الخبرة، الوظيفة.

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية P-Value
المؤهل العلمي	بين المجموعات	5.02	3.58	0.015
	خلال المجموعات	12.35		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	4.27	2.87	0.037
	خلال المجموعات	13.008		
العمر	بين المجموعات	1.35	1.024	0.394
	خلال المجموعات	15.92		
الخبرة	بين المجموعات	0.75	0.545	0.655
	خلال المجموعات	16.53		

نتبين من الجدول 2-28 أن قيم P-Value، المصاحبة لإحصائية F، لكل من العمر والخبرة جاءت أكبر من 0.05 وبهذا نقبل فروض العدم عند مستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر، والخبرة. وأن كل من المستوى الوظيفي والمستوى التعليمي جاءت أقل من 0.05 وبهذا نقبل الفروض البديلة عند مستوى دلالة 5%، أي توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ممارسات إدارة الموارد البشرية، تعزى لمتغير من المستوى الوظيفي والمستوى التعليمي.

### المطلب الرابع: نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى:

من خلال الفرضية الأولى تم التوصل إلى وجود تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية وهذا يدل أن كل من مدير المؤسسة له وعي بأهمية تدقيق الموارد البشرية ودوره في التحسين من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأنه من خلاله سيتعرف على المشاكل الموجودة في إدارة الموارد البشرية والعمل على حلها، هذا كله بهدف التحسين وضمان السير الحسن للإدارة المعنية .

#### الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الثانية:

من خلال اختبار الفرضية الثانية تم التوصل إلى أن هناك ممارسات لإدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 5% وهذا يدل على أن جميع العمال على إطلاع بالممارسات ولديهم ثقافة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وهذا ما تسعى إليه الإدارة العليا لهذه المؤسسة في سياستها .

#### الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

من خلال الفرضية الثالثة تم التوصل إلى تأثير معنوي لكل من فعالية تدقيق وظائف الموارد البشرية وتطبيق الالتزام والتوافق الإداري عند مستوى معنوية 5% وهذا يدل على أن تدقيق وظائف الموارد البشرية وتطبيق الالتزام والتوافق الإداري تكون ملموسة من طرف العمال والإداريين كون نتائج التدقيق في البعدين المذكورين الصادرة من الإدارة العليا تظهر وتؤثر فيهم ويحسون بها ، بينما لا يوجد تأثير لكل من تدقيق وظائف الموارد البشرية وتطبيق بيئة وثقافة المنظمة، وكذا تدقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ويرجع ذلك إلى أن نتائج تقارير تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتطبيق بيئة وثقافة المنظمة، وكذا تدقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الصادرة من الإدارة العليا لا تهم العاملين ون هذه الأبعاد على مستوى استراتيجي تهم الإدارة العليا فهي التي تحاول معرفة الاختلالات في تلك الأبعاد قصد تصحيحها لترجم في صورة قرارات تؤدي بالضرورة إلى تحسين البعدين المذكورين سابقا.

#### الفرع الرابع: نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

من خلال اختبار الفرضية الرابعة تم التوصل إلى عدم وجود اختلاف في ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب المتغيرات الجنس والعمر والخبرة، بينما هناك اختلاف في ممارسات إدارة الموارد البشرية يعزى إلى المستوى الوظيفي والمستوى التعليمي، ويرجع ذلك إلى أن باختلاف المستوى الوظيفي والمنصب تختلف الرؤية اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ونفس الحال في المستوى التعليمي فهو الآخر كلما اختلفت نظرة العامل إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذه الدراسة الميدانية وبعد إسقاط المفاهيم النظرية التي تناولناها في الفصل الأول على واقع الحال في المؤسسة محل الدراسة باستعمال الوسائل الإحصائية: التكرارات، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وكذا معامل بيرسون، وكذلك المقابلة ، وهذا من اجل التوصل إلى إثبات فرضيات دراستنا و التي مفادها أن تدقيق إدارة الموارد البشرية لها اثر في تشخيص وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

العلماء العالمه

### خاتمة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن تأثير تدقيق إدارة الموارد البشرية في تشخيص وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ، كما حاولنا تحديد تأثيره في المؤسسة محل الدراسة من اجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على السؤال المطروح في إشكالية البحث، بطريقة تجعلنا نتعرف على تدقيق إدارة الموارد البشرية والكشف عن المشاكل والعراقيل التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية والأساليب المتبعة في معالجة تلك العراقيل ، وكيف يتم التدقيق على هذا النشاط وكذا دوره في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال قسمين وهي تجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي ، حيث افتتحنا هذه الدراسة بمقدمة عامة وانهيانها بخاتمة عامة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها.

وقد تم اختيار المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود كونها من المؤسسات القليلة التي تمارس تدقيق الموارد البشرية في ارض الواقع بشكل منتظم والتي تعمل في قطاع يتميز بمنافسة شديدة.

مما مكننا التعمق أكثر في هذا البحث والخروج بالنتائج التالية:

#### أولاً: عرض نتائج الدراسة:

- إن تدقيق الموارد البشرية أصبح أهم وسيلة ، حيث يلعب تدقيق الموارد البشرية دور مهم في كشف المشاكل والعراقيل التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل واقتراح الحلول المناسبة لها في شكل تقارير.
- إن إدارة الموارد البشرية تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها دائمة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والتركيز عليها.
- إن إدارة الموارد البشرية في الغالب لا تتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقها بقدر ما تتطلب قدر هائل من الأفكار الجديدة والغير مألوفة.

- يوجد وعي وإدراك من قبل الموظفين لأهمية تدقيق الموارد البشرية؛

- التعرف الأعمق لمفهوم تدقيق الموارد البشرية وخطوات تطبيقه.

وفيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج فيما يتعلق بتأثير تدقيق الموارد البشرية في تشخيص وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهمها:

## خاتمة عامة

- إن المؤسسة لديها مصلحة للتدقيق بالمعنى الفعلي مع وجود أفراد متخصصين في مجال التدقيق .
- تم التوصل إلى وجود تطبيق تدقيق إدارة الموارد البشرية وهذا يدل أن كل من مدير المؤسسة له وعي بأهمية تدقيق الموارد البشرية ودوره في التحسين من ممارسات إدارة الموارد البشرية وانه من خلاله سيتعرف على المشاكل الموجودة في إدارة الموارد البشرية والعمل على حلها، هذا كله بهدف التحسين وضمان السير الحسن للإدارة المعنية
- تم التوصل إلى أن هناك ممارسات لإدارة الموارد البشرية .
- تم التوصل إلى تأثير معنوي لكل من فعالية تدقيق وظائف الموارد البشرية وتدقيق الالتزام والتوافق الإداري وهذا يدل على أن تدقيق وظائف الموارد البشرية وتدقيق الالتزام والتوافق الإداري تكون ملموسة من طرف العمال والإداريين كون نتائج التدقيق في البعدين المذكورين الصادرة من الإدارة العليا تظهر وتؤثر فيهم ويحسون بها ، بينما لا يوجد تأثير لكل من تدقيق وظائف الموارد البشرية وتدقيق بيئة وثقافة المنظمة، وكذا تدقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ويرجع ذلك إلى أن نتائج تقارير تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتدقيق بيئة وثقافة المنظمة، وكذا تدقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الصادرة من الإدارة العليا لا تهم العاملين وأن هذه الأبعاد على مستوى استراتيجي تهم الإدارة العليا فهي التي تحاول معرفة الاختلالات في تلك الأبعاد قصد تصحيحها لترجم في صورة قرارات تؤدي بالضرورة إلى تحسين البعدين المذكورين سابقا.

### ثانيا : عرض توصيات الدراسة:

- ضرورة تنفيذ تدقيق الموارد البشرية وممارسته بشكل منتظم وليس مرة واحدة؛
- خلق وإيجاد نوع من الاهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة تجاه مشروعات ذات العلاقة بتدقيق الموارد البشرية ؛
- إزالة العوائق والحواجز التي من شأنها عرقلة مسار التدقيق؛
- ضرورة تدعيم النصوص القانونية بالزامية تطبيق وممارسة تدقيق الموارد البشرية؛
- ضرورة انتهاز هذا النوع من التدقيق لما له من مزايا تنعكس إيجابا على المؤسسة؛
- ضرورة تلقين المدقق الداخلي مهارات مدقق الموارد البشرية لان له القابلية لممارسة تدقيق الموارد البشرية ؛
- تعامل الرؤساء مع التدقيق ورؤيته ايراد للمؤسسة على عكس النظرة التقليدية التي كانوا يعتبرونه عبئ وتكلفة.

ثالثاً: أفاق الدراسة: خلال فترة الدراسة تبين للطلاب عدة مواضيع تحتاج إلى دراسات منها:

- واقع ممارسة تدقيق الموارد البشرية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية.
- دور المدقق الداخلي في نشر وترسيخ ثقافة تدقيق الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية .
- دور مكاتب التدقيق في إرساء ثقافة تدقيق الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية والاقتصادية.

# قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

أ. الكتب :

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 2- أمين السيد أحمد لطفي ، المراجعة البيئية ، الطبعة الأولى، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
- 3- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2009.
- 4- خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، إستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، الأردن ، 2007.
- 5- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2011 .
- 6- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2005.
- 7- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة، 2008.
- 8- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض، 2008.
- 9- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2004.
- 10- محمد سمير الصبان، "نظرية المراجعة و آليات التطبيق، الدار الجامعية ، مصر ، 2003.
- 11- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الإتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007 .
- 12- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 13- نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2010.

### ب- الملتقيات والمقالات:

- 1- عمر محمد ادم، الطاهر احمد محمد علي، نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية، مقال بمجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان، المجلد 14 (1)، 2013.
- 2- سكاك مراد، هباش فارس، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي، الملتقى الدولي حول الأزمة الاقتصادية و المالية الدولية العالمية ، جامعة فرحات عباس ، يومي 20-21 أكتوبر 2009، سطيف .

### ج- المذكرات:

- 01- أحلام خان، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير ،غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2004.
- 02- الزغودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ،غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، الجزائر ، 2012.
- 03- جادلي سمير، تسيير الاجور في المؤسسة دراسة حالة البنك الفرنسي **BNP PARIBAS** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر ، 2009 .
- 04- خيرة زقيب، دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء ادارة الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ،غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة غرداية ، الجزائر ، 2014.
- 05- شباركة مهدي، التدقيق الاجتماعي كوسيلة لتحسين تسيير الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ،غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة ، الجزائر ، 2011.
- 06- فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، رسالة ماجستير ،غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.

### د- المحاضرات:

- 01- مهدي شرقي ، محاضرات مقياس تدقيق الموارد البشرية ،غير منشورة، سنة أولى ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة غرداية، 2014-2015.

### المراجع الأجنبية :

- 1- Alain meignant, **Manuel d'audit du management des ressources humaines : méthode andit MRH**, editions liaisins, paris, 2007.
- 2- Bouchra BAKADIR, **Audit des ressources humaines et performance dans les entreprises maghribines- essai d'analyse**, maroc, 2009.
- 3- Elisabeth BERTIN, **Audit interne :enjeux et pratiques à l'internationale**, grape eyrolles ,paris , 2007, p270
- 4- Foucher R , **les directions de ressources humaine : Dans un ouvrage collectif « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines »**,Edition Gaetan Morin, Canada ,1993.
- 5- Gillespie Andrew, traduit et adapté par BEN Salah meriame, Marie- Josèphe Rigobert M, « **Maxi fiches de gestion** », édition dunod , Paris , 2009, P66.
- 6- GOSSELIN Louis , **la fonction RH en contexte québécois, perception et évolution , dans revue relations industrielles** , vol 5 N°1, 1995.
- 7- Jaques IGALENS, Jean- marie PERETTI, **Audit social : Meilleurs pratique méthodes outils**, eyrolles édition ; paris, 2008.
- 8- LACONO Geneviève, **Gestion des ressources humaines : Défi. de temps , défi du territoire , Défi de la responsabilité**, édition Gualino, paris, 2002 .
- 9 -SEKIOUL biondin et autres ,**Gestion des ressources humaines**, édition de boeck universite, Bruxelles, 1993.
- 10- Stéphane Balland, anne- marie bouvier, **management des entreprises en 24 fichiers**, édition dunod, Paris, P101
- 11- Pierre SCHICH et autre, **Audit interne et référentiels de risques**, 2 éditions, éditions dunod, paris, 2010 ,p179

الملاحق

## ملحق رقم 01

### استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المالية و المحاسبة



الأخ الكريم ، الأخت الكريمة: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار الاعداد لبحث اكايمي لنيل شهادة ماستر في علوم المالية و المحاسبة تخصص تدقيق ومراقبة التسيير للسنة الجامعية 2017/2016 يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذا الاستبيان المتعلق بدراسة علمية تحت عنوان " تدقيق الموارد البشرية كأداة لتشخيص وتحسين واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية" دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للاشغال في الابر.

لذا يسرنا ان نطلب من سيادتكم المحترمة أن تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال اجوبتكم على جميع فقرات الاستبيان للوصول للنتائج المرجوة من خلال هذا الاستبيان.

كما نؤكد لكم ان الاجابات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لاغراض البحث العلمي فقط، كما انها ستحضى بالسرية التامة وشاكرين لكم حسن تعاونكم.

ملاحظة: الرجاء من سيادتكم التكرم بالاجابة عبر الأسئلة بوضع علامة (X) في المكان الموافق لإجابتك

الطالب: حملة جاسم

البريد الالكتروني: [djassemhamla@gmail.com](mailto:djassemhamla@gmail.com)

أولا. محور البيانات الشخصية:

1.الجنس:

ذكور ( ) انثى ( )

2- العمر: من 20 الى 30سنة ( ) من 31 إلى 40سنة ( ) من 41 إلى 50 سنة ( ) اكبر من 50 سنة ( )

3.المستوى التعليمي: ابتدائي ( ) متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( ) دراسات عليا ( )

4.المستوى الوظيفي: مدير ( ) رئيس قسم ( ) رئيس مصلحة ( ) مراقب او مدقق ( ) إداري ( )

5. الخبرة المهنية: اقل من 05 سنوات ( ) من 06 إلى 10 سنوات ( ) من 11 الى 15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )

## ثانيا. أسئلة حول موضوع محل الدراسة:

المحور الأول: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

الرقم	عبارات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تقوم المؤسسة بالتخطيط لمواردها البشرية بانتظام في مختلف الفئات					
2	يوجد التحليل الوظيفي في كل الوضعيات المتعلقة بالمنظمة					
3	يتم تحديد وتقييم كل مصادر التوظيف المحتملة (الداخلية والخارجية)					
4	يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين					
5	تعتمد المؤسسة على برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم					
6	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بوضوح					
7	تولي المؤسسة اهتماما خاصا بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة لتشجيعهم على البقاء في العمل لديها.					
8	المؤسسة تتوفر على نظام مكافآت يسمح بتحفيز الموظفين					
9	هناك نظام لتقييم الأداء يساعد في تقويم الأداء السابق					
10	تتوفر المؤسسة على نظام فعال لتسيير المسار المهني للموظفين					
11	تطبق المؤسسة إجراءات الأمن و السلامة المهنية المعمول بها دوليا					
12	تستجيب ممارسات إدارة الموارد البشرية لتطلعات الموظف الفردية واحتياجاته					

## المحور الثاني: تدقيق الموارد البشرية

### البعد الأول : تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية

الرقم	عبارات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	يساعد تدقيق الموارد البشرية على التأكد من أن وظائف الموارد تعمل وفق ماخطط لها					
02	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في فحص أداء الوظائف والأنشطة وتحديد المسؤولين عن أدائها					
03	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية على تصميم وتطوير خطة عمل لتصحيح الانحرافات بين نتائج الوظائف والأنشطة والأهداف المخططة					
04	يتم الاعتماد على تقارير التدقيق لتحسين الإجراءات في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية					
05	يعمل تدقيق الموارد البشرية على متابعة خطة الأعمال التصحيحية بعد اكتشاف اختلالات					

### البعد الثاني: فعالية تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية

الرقم	عبارات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	يساعد تدقيق الموارد البشرية على التقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها وتصحيح ما يجب تصحيحه لضمان التدريب الفعال والجيد					
02	يساعد تدقيق الموارد البشرية في تغيير و تحسين المعايير التي على أساسها تمنح الحوافز المادية والمعنوية					
03	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين العلاقات مع النقابات العمالية من خلال معالجة موضوعات الشكاوي ، النزاعات العمالية					
04	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين طرق تقييم أداء العاملين					
05	يؤثر تدقيق إدارة الموارد البشرية إيجابا على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية					

### البعد الثالث: تدقيق الالتزام والتوافق الإداري

الرقم	عبارات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	يسعى المدقق للتأكد من مدى تناسق بين سياسات الموارد البشرية مع سياسات المنظمة، ويتأكد كذلك من التطبيق الفعلي للسياسات الموضوعة					
02	يقوم المدقق بالتأكد من مدى الالتزام الإداري بالإجراءات والسياسات والقواعد المحددة من الإدارة العليا					
03	يقوم المدقق بالتأكد من الالتزام بالقوانين والتشريعات الخاصة بالعمل					
04	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في الوقوف على مدى التزام الإدارات بساعات العمل المحددة ، أيام الراحة والإجازات والعطل					

### البعد الرابع: تدقيق بيئة وثقافة المنظمة

الرقم	عبارات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في التأكد من أن حوادث العمل ، الإصابات والأمراض يتم التبليغ عنها في وقتها ويسعى لمعرفة أسباب وقوعها					
02	يؤدي تدقيق بيئة وثقافة المؤسسة إلى التأكد من أن بيئة وثقافة المنظمة تؤثر بصورة كبيرة علي عملية تحفيز العاملين.					
03	يؤدي تدقيق بيئة وثقافة المؤسسة إلى التأكد من أن بيئة وثقافة المنظمة تؤثر إيجابا على الروح المعنوية للعاملين و رضاهم الوظيفي					
04	يتم تدقيق ثقافة وبيئة المنظمة من خلال ملاحظة ودراسة سلوك العاملين وردود أفعالهم تجاه أحداث معينة					

### البعد الخامس: تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية

الرقم	عبارات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في قياس مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في علاقاتها واستجابتها لحاجات الأقسام الأخرى					
02	يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية في قياس فعالية العلاقة بين الوحدات التنظيمية المختلفة المكونة للمنظمة وقسم الموارد البشرية					
03	يساهم تدقيق إدارة الموارد البشرية في قياس درجة مساهمة إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها					
04	يهدف تدقيق إدارة الموارد البشرية إلى تحديد جوانب القوة و الضعف لدي المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى فيما يتعلق بالموارد البشرية					



# annexe 1

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université de Ghardaia

Faculté des sciences économiques et commerciales et sciences de gestion

Section : sciences Financières & Comptabilité

Spécialité : Audit & contrôle de gestion



## Questionnaire



Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de mster en **sciences Financières & Comptabilité** Spécialité : **Audit & contrôle de gestion** intitulé :

« *L'audit des ressources humaines comme outil de diagnostic et amélioration des pratiques RH : cas de l'ENTP HMD* »

élaboré par l'étudiant **HAMLA Djassem** dans le but de calculer la corrélation entre *L'audit des ressources humaines et lediagnostic et amélioration des pratiques RH*

Il est à usage privé et est donc anonyme ; je vous prie de bien vouloir vous donner la peine d'y répondre en mettant le symbole (x) devant la réponse qui vous paraît juste et de ne pas écrire votre nom sur le document.

*Merci beaucoup pour votre collaboration*

L'étudiant Djassem. HAMLA

### I. Informations personnelles

1. Le sexe ?  Masculin  Féminin

2. Votre âge ?

Entre :  20-30  31-40  41-50  plus de 50 ans

4. Quel est votre niveau d'instruction ?

Primaire  Moyen  Secondaire  Universitaire  Autre,.....

3. Quelle est votre fonction actuelle ?

Administratif  ..... Technique  .....

5. L'ancienneté dans l'emploi ?

moins de 5ans  de 6 à 10 ans  de 11 à 15 ans  plus de 15 ans



## II. Audit des ressources humaines

### 1. Audit des fonctions RH

1	L'audit RH aide à s'assurer que les différents métiers fonctionnent comme prévu.
2	L'audit RH aide à évaluer la performance des métiers et activités et d'en définir les responsables
3	L'audit RH aide à concevoir et à développer un plan de travail pour corriger les écarts entre prévisions et réalisations relatifs aux différents métiers et activités
4	L'entreprise se base sur les rapports d'audit pour améliorer les procédures dans les différentes structures de GRH
5	L'audit RH veille sur le suivi des plans correctifs après les découvertes de failles.

Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Contre	Tout à fait contre

### 2. L'efficacité de l'audit des fonctions de GRH

1	L'audit RH aide dans l'évaluation périodique de la réussite des programmes de formation à atteindre ses objectifs et à corriger ce qu'il faut corriger.
2	L'audit RH aide à changer et améliorer les critères de l'octroi des récompenses morales et matérielles
3	L'audit RH aide à améliorer les relations avec les syndicats à travers le traitement des doléances et conflits
4	L'audit RH aide dans l'amélioration des méthodes d'évaluation de la performance des employés
5	L'audit RH a un impact positif sur la performance de la fonction GRH

Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Contre	Tout à fait contre

### 3. Audit de l'engagement et de la compatibilité administrative

1	L'auditeur cherche à s'assurer de l'harmonie entre les politiques RH et les politiques de l'entreprise et à l'application rigoureuse des politiques adoptées
2	L'auditeur s'assure de l'engagement administratif aux procédures et politiques et règles prescrites par la direction générale
3	L'auditeur s'assure du respect des lois et réglementations relatives au travail.
4	L'audit GRH aide à évaluer l'assiduité des différentes administrations

Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Contre	Tout à fait contre

### 4. Audit de l'environnement et de la culture de l'entreprise

1	L'audit GRH aide à s'assurer que les accidents de travail ,les blessures, les maladies sont déclarés au moment opportun, et que la recherche des causes est entamés aussitôt
2	L'audit de l'environnement et de la culture de l'entreprise conduit à s'assurer que l'environnement et de la culture de l'entreprise influent considérablement à stimuler les employés.
3	L'audit de l'environnement et de la culture de l'entreprise conduit à s'assurer que l'environnement et de la culture de l'entreprise influent positivement sur le moral des employés et leur satisfaction professionnelle
4	L'audit de l'environnement et de la culture de l'entreprise s'effectue à travers l'observation et l'étude du comportement des employés et leurs réactions suites aux différents faits

Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Contre	Tout à fait contre

## 5. L'audit des stratégies RH

1	L'audit GRH aide à mesurer l'efficacité de la GRH en ce qui concerne ses relations et son interactivité avec les autres divisions
2	L'audit GRH aide à mesurer l'efficacité de la relation entre les différentes entités organisationnelles et la GRH.
3	L'audit GRH aide à mesurer le degré de la contribution de la stratégie RH dans la réalisation de la vision et des objectifs de l'entreprise.
4	L'audit GRH a pour but de définir les forces et les faiblesses de l'entreprise en comparaison avec les autres en ce qui concerne les RH.

Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Contre	Tout à fait contre

Merci pour votre collaboration





Certifiée QHSE

الملحق رقم (03) جدول تحديد المخاطر  
المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار



**Entreprise Nationale des Travaux aux Puits**

Société Par Actions au Capital Social de 14 800 000 000 DA  
Filiale du Groupe Sonatrach

AUDIT DE .....

**TABLEAU DES RISQUE**

Taches	Objectifs	Risque	Conséquences	Dispositifs de contrôle	Constats



الملحق رقم (04) تعليمية توجيه مهمة التدقيق

المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار



Certifiée QHSE

**Entreprise Nationale des Travaux aux Puits**

Société Par Actions au Capital Social de 14 800 000 000 DA

Filiale du Groupe Sonatrach

DIRECTION AUDIT

MISSION AUDIT

LE CHEF DE DEPARTEMENT

N°/.....

### NOTE D'ORIENTATION

Conformément au plan d'audit, (ou suite à ..... ) et après étude préliminaire auprès de L'entité auditée, la présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous donnons à la mission.

**Mission :** (intitulé)

**Objectifs généraux:**

1 ° S'assurer du

2° S'assurer que

**Objectifs spécifiques:**

1° S'assurer que

2°S'assurer de 3°

S'assurer que

**Champ d'application :**

Le choix de votre structure est de l'activité à auditer et le résultat de tout un processus de planification des missions au sien de notre direction. Cette mission concerne un audit d'assurance ou conseil

Elle portera sur l'activité ..... et couvrira les volets suivants:

- L'accomplissement des taches.
- Les personnes relatives aux processus ou sous processus
- L'organisation du service et de l'activité

Les investigations qui seront menés par les auditeurs missionnaire permette de:

Examiner et apprécier la suffisance et l'application des contrôles opérationnels et financiers et promouvoir un contrôle efficace Vérifier la conformité avec les procédures Evaluer la qualité de l'action dans l'exécution

La duré d'exécution de cette mission est dans l'intervalle de xx semaines.



Hassi-Messaoud Le: .....

الملحق رقم (05) - برنامج العمل



Mission : Audit des

Date :

Document réalisé par:

fonction :

### Programme de Travail

Réf.	Action	Responsable (en charge)	Réf. Papier de travail	Date de début	Date de fin
1°/ Objectif: S'assurer que ...					
1	S'assurer que				
2	vérifier				
3	S'assurer que				
2°/ Objectif: S'assurer que ...					
1	S'assurer que				
2	S'assurer				
3	S'assurer				

Hassi-Messaoud, le .....



الملحق رقم (06) تقرير مراجعة المشاكل  
المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار



Certifiée QHSE

**Entreprise Nationale des Travaux aux Puits**

Société Par Actions au Capital Social de 14 800 000 000 DA

Filiale du Groupe Sonatrach

DIRECTION ACG

Mission :

Date:

Document réalisé par:

Revu par:

**Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème**

**F.R.A.P. N°**

Problème :

Faits :

Causes :

Conséquences :

Recommandation :

Soumise a avis de l'audité :

Nom: ..... Date:



*Certifiée QHSE*

الملحق رقم (07) - تقرير المراجعة الداخلية

المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

**Entreprise Nationale des Travaux aux Puits**

Société Par Actions au Capital Social de 14 800 000 000 DA

Filiale du Groupe Sonatrach



**DIRECTION AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**

**CONFIDENTIEL**

**RAPPORT D'AUDITE INTERNE N° XX/2011**

Date

**Audit de**

.....

.....

**Structure**

.....

**Destinataire: Monsieur**

## الملحق رقم (07) - تقرير المراجعة الداخلية

### IMPORTANT

Ce document est un rapport d'audit. Il matérialise le travail des auditeurs.

Il est vivement recommandé a ses destinataires de **ne pas étendre sa diffusion** car:

- il contient des informations confidentielles,
- son style peut surprendre un lecteur non averti.

Un rapport d'audit n'est pas neutre : il analyse une situation, mais, comme un devis de réparation, il met l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de progrès.

«Au moins une page sur ce qui ne va pas, au plus une ligne sur ce qui va».

**Il contient des recommandations.** Une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas de faute : c'est une amélioration proposé au responsable habilité à mener l'action. Il est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle proposée ou une meilleure.

### SYNTHESE

La mission XXXX, effectuée dans le cadre du plan annuel d'audit 2006 de la Direction Centrale ADG, s'est déroulée du XX au XX, la phase terrain ayant été réalisée du XX au XXX sur le site XXX.

Les objectifs généraux de la mission étaient:

- s'assurer du ;
- s'assurer que ;

- s'assurer que ;

les objectifs d'audit étaient:

- 1 ° s'assurer que ;
- 2° s'assurer
- 3° s'assurer;
- 4 s'assurer que;

### **Le champ de la mission :**

Le champ de la mission s'est limité à des investigations qui seront menées par les auditeurs missionnaires pour permettre de :

- Examiner et apprécier la suffisance et l'application des contrôles opérationnels et financiers et promouvoir un contrôle efficace
- Vérifier la conformité avec les procédures
- Évaluer la qualité de l'action dans l'exécution
- de recommander des améliorations

Nos remarques détaillées issues des travaux d'audit menés sur le terrain figurent dans le corps du rapport. Notre opinion peut toutefois se résumer comme suit concernant l'évaluation du système de contrôle interne par cycle :

**XXX: Très satisfaisant:** les contrôles des correspondants correspondent aux meilleures pratiques, sont adéquats et fonctionnent conformément à nos attentes (les objectifs des processus audités sont atteints).

**XXX : Insatisfaisant:** un ou plusieurs contrôles manquent, ne sont pas adéquats ou ne fonctionnent pas correctement. Ces faiblesses peuvent avoir un impact financier; une action rapide est nécessaire.

Les domaines majeurs d'amélioration concernent:

- 
- 
- 

Critique : plusieurs contrôles clés sont inexistantes, ne sont pas adéquats ou ne fonctionnent pas correctement. Les objectifs des processus en question risquent de ne pas être atteints. Une action doit être entreprise immédiatement.

Les domaines majeurs d'amélioration concernent:

- 
- 

#### **IV- les feuilles de révélations et d'analyse des problèmes (FRAP): Problème :**

**Faits:**

**Cause:**

**Conséquences:**

**Recommandation :**

Les faiblesses ci-dessus ont été discutées avec le management de l'entité audité par l'équipe d'audit lors de la réunion du xx/xx/xxxx

L'équipe a émis un certain nombre de recommandations. Les réponses de l'auditée sont intégrées dans le corps du rapport et son engagement à mettre en place les recommandations est matérialisé dans le cahier des recommandations en fin de rapport. La mise en place des recommandations fera l'objet d'un suivi lors du prochain audit.

Nous tenons à remercier les personnes contactées au cours de notre mission pour leur collaboration, leur disponibilité et leur aide dans la réalisation de nos travaux.



الملحق رقم (08) - وثيقة المتابعة



« Tableau des Etats d'Actions de Progrès Actualisé »

Fiche de Suivi de la mise en application des recommandations émises lors d'un audit

Document à compléter et à retourner à la structure Audit dans la décade qui suit chaque trimestre

Rapport d'audit :\* ..... Structure\*..... Date\*.....

Recommandation N°\*..... :

**Libellé \***

Date de mise en oeuvre retenue lors de la réunion de validation tenue le :\* .....

Réponse : Nom & prénom..... Fonction..... Signature.....

Recommandation : Réalisée  Retenue  A l'étude  Refusée

**Description du Plan d'Action (joindre un document détaillé en annexe si nécessaire)**

Dates butoir de réalisation	Responsable de l'action	Processus (action)

Acceptation du plan d'action\* : Oui  Non

(partie renseignée par l'Audit Interne)

Suivi du plan d'action par :

Nom & Prénom \*.....

(votre structure)

(Audit Interne)

(\*): Ces informations doivent être renseignées par ADG avant transmission à l'entité auditée

(\*): Ces informations doivent être renseignées par ADG avant transmission à l'entité auditée

## الملحق رقم 10 : مخرجات SPSS

### Reliability

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	34

## Correlations

		تدقيق ادارة الموارد البشرية	تدقيق استراتيجيه إدارة الموارد البشرية	تدقيق بيئة وثقافة المنظمة	تدقيق الالتزام والتوافق الإداري	فعالية تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية	تدقيق وظائف ادارة الموارد البشرية
تدقيق إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	.845**	.836**	.857**	.866**	.823**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
تدقيق استراتيجيه إدارة الموارد البش	Pearson Correlation	.845**	1	.600**	.662**	.652**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
تدقيق بيئة وثقافة المنظمة	Pearson Correlation	.836**	.600**	1	.659**	.661**	.529**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
تدقيق الالتزام والتوافق الإداري	Pearson Correlation	.857**	.662**	.659**	1	.660**	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
فعالية تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	.866**	.652**	.661**	.660**	1	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40
تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	.823**	.706**	.529**	.654**	.671**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	ممارسات إدارة الموارد البشرية
X1	Pearson Correlation	1	.251	.473**	.151	.237	.170	.548**
	Sig. (2-tailed)		.118	.002	.352	.140	.293	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X2	Pearson Correlation	.251	1	.359*	.567**	.632**	.485**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.118		.023	.000	.000	.002	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X3	Pearson Correlation	.473**	.359*	1	.047	.191	.308	.638**
	Sig. (2-tailed)	.002	.023		.775	.237	.054	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X4	Pearson Correlation	.151	.567**	.047	1	.310	.269	.536**
	Sig. (2-tailed)	.352	.000	.775		.052	.093	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X5	Pearson Correlation	.237	.632**	.191	.310	1	.532**	.623**
	Sig. (2-tailed)	.140	.000	.237	.052		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X6	Pearson Correlation	.170	.485**	.308	.269	.532**	1	.616**
	Sig. (2-tailed)	.293	.002	.054	.093	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
ممارسات إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	.548**	.751**	.638**	.536**	.623**	.616**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		ممارسات ادارة م ب	X7	X8	X9	X10	X11	X12
ممارسات	Pearson Correlation	1	.600**	.812**	.861**	.733**	.713**	.808**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X7	Pearson Correlation	.600**	1	.473**	.653**	.268	.259	.434**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.000	.094	.106	.005
	N	40	40	40	40	40	40	40
X8	Pearson Correlation	.812**	.473**	1	.813**	.674**	.411**	.465**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002		.000	.000	.008	.002
	N	40	40	40	40	40	40	40
X9	Pearson Correlation	.861**	.653**	.813**	1	.644**	.445**	.599**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.004	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X10	Pearson Correlation	.733**	.268	.674**	.644**	1	.349*	.555**
	Sig. (2-tailed)	.000	.094	.000	.000		.027	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X11	Pearson Correlation	.713**	.259	.411**	.445**	.349*	1	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000	.106	.008	.004	.027		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X12	Pearson Correlation	.808**	.434**	.465**	.599**	.555**	.765**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.002	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصدق او الاتساق الداخلي للبعد الأول

Correlations

		K1	K2	K3	K4	K5	تدقيق وظائف ادارة الموارد البشرية
K1	Pearson Correlation	1	.361*	.516**	.466**	.323*	.726**
	Sig. (2-tailed)		.022	.001	.002	.042	.000
	N	40	40	40	40	40	40
K2	Pearson Correlation	.361*	1	.703**	.410**	.437**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.022		.000	.009	.005	.000
	N	40	40	40	40	40	40
K3	Pearson Correlation	.516**	.703**	1	.368*	.383*	.794**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.019	.015	.000
	N	40	40	40	40	40	40
K4	Pearson Correlation	.466**	.410**	.368*	1	.402*	.706**
	Sig. (2-tailed)	.002	.009	.019		.010	.000
	N	40	40	40	40	40	40
K5	Pearson Correlation	.323*	.437**	.383*	.402*	1	.701**
	Sig. (2-tailed)	.042	.005	.015	.010		.000
	N	40	40	40	40	40	40
تدقيق وظائف ادارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	.726**	.778**	.794**	.706**	.701**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		فعالية تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية	L1	L2	L3	L4	L5
	Pearson Correlation	1	.852**	.879**	.735**	.827**	.881**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
L1	Pearson Correlation	.852**	1	.642**	.373*	.765**	.761**
L1	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.018	.000	.000
L1	N	40	40	40	40	40	40
L2	Pearson Correlation	.879**	.642**	1	.636**	.593**	.798**
L2	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
L2	N	40	40	40	40	40	40
L3	Pearson Correlation	.735**	.373*	.636**	1	.563**	.536**
L3	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.000		.000	.000
L3	N	40	40	40	40	40	40
L4	Pearson Correlation	.827**	.765**	.593**	.563**	1	.544**
L4	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
L4	N	40	40	40	40	40	40
L5	Pearson Correlation	.881**	.761**	.798**	.536**	.544**	1
L5	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
L5	N	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصدق الداخلي للبعد الثالث

Correlations

		M1	M2	M3	M4	تدقيق الالتزام والتوافق الإداري
M1	Pearson Correlation	1	.536**	.409**	.485**	.816**
	Sig. (2-tailed)		.000	.009	.002	.000
	N	40	40	40	40	40
M2	Pearson Correlation	.536**	1	.541**	.363*	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.021	.000
	N	40	40	40	40	40
M3	Pearson Correlation	.409**	.541**	1	.200	.681**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000		.215	.000
	N	40	40	40	40	40
M4	Pearson Correlation	.485**	.363*	.200	1	.691**
	Sig. (2-tailed)	.002	.021	.215		.000
	N	40	40	40	40	40
تدقيق الالتزام والتوافق الإداري						
Pearson Correlation		.816**	.819**	.681**	.691**	1
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	
N		40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		تدقيق بيئة وثقافة المنظمة	T1	T2	T3	T4
تدقيق بيئة وثقافة المنظمة	Pearson Correlation	1	.870**	.871**	.933**	.737**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
T1	Pearson Correlation	.870**	1	.680**	.757**	.502**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001
	N	40	40	40	40	40
T2	Pearson Correlation	.871**	.680**	1	.807**	.472**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.002
	N	40	40	40	40	40
T3	Pearson Correlation	.933**	.757**	.807**	1	.605**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40
T4	Pearson Correlation	.737**	.502**	.472**	.605**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.002	.000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية	N1	N2	N3	N4
تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	.804**	.786**	.763**	.728**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
N1	Pearson Correlation	.804**	1	.683**	.433**	.313*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.005	.049
	N	40	40	40	40	40
N2	Pearson Correlation	.786**	.683**	1	.355*	.363*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.025	.021
	N	40	40	40	40	40
N3	Pearson Correlation	.763**	.433**	.355*	1	.603**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.025		.000
	N	40	40	40	40	40
N4	Pearson Correlation	.728**	.313*	.363*	.603**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.049	.021	.000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصدق الداخلي بين محور تدقيق الموارد البشرية وابعاده

Correlations

		تدقيق إدارة الموارد البشرية	تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية	تدقيق بيئة وثقافة المنظمة	تدقيق الالتزام والتوافق الإداري	فعالية تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية	تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية
تدقيق إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	.845**	.836**	.857**	.866**	.823**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية	Pearson Correlation	.845**	1	.600**	.662**	.652**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
تدقيق بيئة وثقافة المنظمة	Pearson Correlation	.836**	.600**	1	.659**	.661**	.529**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
تدقيق الالتزام والتوافق الإداري	Pearson Correlation	.857**	.662**	.659**	1	.660**	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
فعالية تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	.866**	.652**	.661**	.660**	1	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40
تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	.823**	.706**	.529**	.654**	.671**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Frequencies

### Statistics

		الجنس	العمر	المستوى	الوظيفي	الخبرة
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0

## Frequency Tab

### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	28	70.0	70.0	70.0
	2.00	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	9	22.5	22.5	22.5
2.00	16	40.0	40.0	62.5
Valid 3.00	11	27.5	27.5	90.0
4.00	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	1	2.5	2.5	2.5
2.00	1	2.5	2.5	5.0
Valid 3.00	6	15.0	15.0	20.0
4.00	30	75.0	75.0	95.0
5.00	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	5.0	5.0	5.0
2.00	2	5.0	5.0	10.0
3.00	3	7.5	7.5	17.5
4.00	3	7.5	7.5	25.0
5.00	30	75.0	75.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	10	25.0	25.0	25.0
2.00	9	22.5	22.5	47.5
3.00	5	12.5	12.5	60.0
4.00	16	40.0	40.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	40	2.00	5.00	4.0250	.83166
X2	40	2.00	5.00	4.2250	.83166
X3	40	2.00	5.00	3.7750	.86194
X4	40	1.00	5.00	3.8500	1.05125
X5	40	3.00	5.00	4.4250	.59431
X6	40	1.00	5.00	4.1250	.88252
X7	40	1.00	5.00	3.3000	1.04268
X8	40	1.00	5.00	3.6000	1.23621
X9	40	1.00	5.00	3.6250	1.14774
X10	40	1.00	5.00	3.4750	1.21924
X11	40	2.00	5.00	3.9000	.77790
X12	40	1.00	5.00	3.6000	1.00766
ممارسات	40	2.00	5.00	3.8271	.66570
Valid N (listwise)	40				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
وظائف تدقيق الموارد البشرية	40	3.00	5.00	4.0550	.59397
K1	40	1.00	5.00	4.2000	.85335
K2	40	2.00	5.00	3.9500	.78283
K3	40	2.00	5.00	4.1250	.75744
K4	40	2.00	5.00	4.1750	.74722
K5	40	1.00	5.00	3.8250	.87376
Valid N (listwise)	40				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
L1	40	2.00	5.00	4.2250	.83166
L2	40	2.00	5.00	3.8250	.84391
L3	40	2.00	5.00	3.5750	.81296
L4	40	1.00	5.00	3.9500	.90441
فعالية تدقيق وظائف ادارة الموارد البشرية	40	1.80	5.00	3.8850	.73991
Valid N (listwise)	40				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تدقيق الالتزام والتوافق الاداري	40	2.50	5.00	3.9000	.67178
M1	40	2.00	5.00	3.9000	.92819
M2	40	1.00	5.00	3.9750	.97369
M3	40	2.00	5.00	4.2500	.74248

M4	40	1.00	5.00	3.4750	.90547
Valid N (listwise)	40				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
T1	40	1.00	5.00	3.8000	1.01779
T2	40	1.00	5.00	3.6000	.95542
T3	40	2.00	5.00	3.7500	1.03155
T4	40	2.00	5.00	3.8750	.85297
تدقيق بيئة وثقافة المنظمة	40	2.00	5.00	3.7563	.82720
Valid N (listwise)	40				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
N1	40	1.00	5.00	4.0000	.90582
N2	40	2.00	5.00	4.0750	.82858
N3	40	2.00	5.00	4.0000	.78446
N4	40	2.00	5.00	3.8250	.81296
تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية	40	2.75	5.00	3.9750	.64251
Valid N (listwise)	40				

## NPar Tests

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		ممارسات	وظائف	فعالية	الالتزام	بيئة	الاستراتيجية
N		40	40	40	40	40	40
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.8271	4.0550	3.8850	3.9000	3.7563	3.9750
	Std. Deviation	.66570	.59397	.73991	.67178	.82720	.64251
	Absolute	.082	.138	.187	.139	.241	.116
Most Extreme Differences	Positive	.063	.112	.084	.086	.109	.109
	Negative	-.082-	-.138-	-.187-	-.139-	-.241-	-.116-
Kolmogorov-Smirnov Z		.519	.873	1.181	.880	1.523	.731
Asymp. Sig. (2-tailed)		.950	.430	.123	.421	.19	.660

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ممارسات إدارة الموارد البشرية	40	3.8271	.66570	.10526

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ممارسات إدارة الموارد البشرية	7.858	39	.000	.82708	.6142	1.0400

### T-Test

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تدقيق ادارة الموارد البشرية	40	3.9143	.58804	.09298

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تدقيق ادارة الموارد البشرية	40	3.9143	.58804	.09298

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تدقيق ادارة الموارد البشرية	9.833	39	.000	.91425	.7262	1.1023

## regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بيئة, الاستراتيجية الالتزام, وظائف فعالية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ممارسات ادارة الموارد البشرية

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.831 <sup>a</sup>	.690	.645	.39687

a. Predictors: (Constant), الاستراتيجية, بيئة, وظائف, الالتزام, فعالية

## Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.406	.461		.882	.384
	تدقيق وظائف ادارة الموارد البشرية	.281	.169	.251	1.663	.106
	فعالية تدقيق وظائف ادارة الموارد البشرية	.407	.137	.452	2.969	.005
	تدقيق الالتزام والتوافق الاداري	.465	.149	.469	3.110	.004
	تدقيق بيئة وثقافة المنظمة	-.078-	.113	-.097-	-.692-	.493
	تدقيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية	-.206-	.157	-.198-	-1.310-	.199

a. Dependent Variable: ممارسات ادارة الموارد البشرية

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.928	5	2.386	15.146	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.355	34	.158		
	Total	17.283	39			

a. Dependent Variable: ممارسات ادارة الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), فعالية, الالتزام, وظائف, بيئة, الاستراتيجية, (Constant)

اختبار الجنس

## Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ممارسات ادارة الموارد البشرية	1.00	28	3.8393	.73315	.13855
	2.00	12	3.7986	.50058	.14450

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ممارسات ادارة الموارد البشرية	Equal variances assumed	2.861	.099	.175	38	.862	.04067	.23260	-	.51154
	Equal variances not assumed			.203	30.143	.840	.04067	.20020	-	.44945

## Oneway

### ANOVA

ممارسات ادارة الموارد البشرية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.359	3	.453	1.024	.394
Within Groups	15.924	36	.442		
Total	17.283	39			

### ANOVA

ممارسات ادارة الموارد البشرية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.024	4	1.256	3.586	.015
Within Groups	12.259	35	.350		
Total	17.283	39			

## ANOVA

ممارسات ادارة الموارد البشرية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.275	4	1.069	2.875	.037
Within Groups	13.008	35	.372		
Total	17.283	39			

## ANOVA

ممارسات ادارة الموارد البشرية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.750	3	.250	.545	.655
Within Groups	16.533	36	.459		
Total	17.283	39			

الْفَرَس

<b>الفهرس</b>	
<b>III</b>	الإهداء.....
<b>IV</b>	شكر وعرفان.....
<b>V</b>	الملخص.....
<b>VIII</b>	قائمة المحتويات.....
<b>XI</b>	قائمة الجداول.....
<b>IX</b>	قائمة الأشكال البيانية.....
<b>IX</b>	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
2	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية ، تدقيقها والدراسات السابقة.....
2	تمهيد.....
37 -3	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتدقيقها.....
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية.....
3	الفرع الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية.....
8-4	الفرع الثاني: أدوار وأهداف إدارة الموارد البشرية.....
17-8	الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
17	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول تدقيق الموارد البشرية.....
19-17	الفرع الأول: مفهوم و أهداف تدقيق الموارد البشرية.....
21-19	الفرع الثاني: الأدوات والوثائق المعتمدة في تدقيق الموارد البشرية.....
25-21	الفرع الثالث: مجالات تدخل ومنهجية تدقيق الموارد البشرية.....
35-26	الفرع الرابع: مختلف مهمات تدقيق ادارة الموارد البشرية.....
35	المطلب الثالث: الدور التشخيصي والتحسيني لتدقيق الموارد البشرية في ممارسات الموارد البشرية....
35	الفرع الأول: الدور التشخيصي لتدقيق إدارة الموارد البشرية.....

36-35	الفرع الثاني: دور تدقيق الموارد البشرية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.....
37-36	الفرع الثالث: دور تدقيق الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.....
45 -38	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
39-38	المطلب الأول: الدراسات المحلية.....
41-39	المطلب الثاني: الدراسات العربية.....
43-41	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية.....
44	خاتمة الفصل.....
88-45	الفصل الثاني: دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.....
46	تمهيد.....
47	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وطرق وأدوات الدراسة.....
49-47	المطلب الأول : تعريف المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.....
52-49	الفرع الأول: تعريف وأهداف المؤسسة.....
53	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
54-53	الفرع الثالث: تعريف مديرية التدقيق.....
54	المطلب الثاني: طرق الدراسة.....
55-54	الفرع الأول : منهجية الدراسة.....
55	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
55	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة.....
55	المطلب الثالث: أدوات الدراسة.....
57-55	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية.....
58-57	الفرع الثاني: المعالجات الإحصائية.....
65-58	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان.....
66	المبحث الثاني : تحليل واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
66	المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة.....
66	الفرع الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.....
71	المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الاستبيان.....

71	الفرع الأول: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.....
72-71	الفرع الثاني: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور الأول. ....
77-72	الفرع الثالث: عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة المحور الثاني.....
77	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
80-77	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى.....
81-80	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية.....
84-81	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة.....
86-84	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة.....
86	المطلب الرابع: نتائج الدراسة.....
86	الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية الأولى.....
87	الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الثانية.....
87	الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الثالثة.....
87	الفرع الرابع: نتائج اختبار الفرضية الرابعة.....
88	خلاصة الفصل.....
92-90	الخاتمة.....
96-94	المراجع.....
141-98	الملاحق.....
145-143	الفهرس.....